**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO**
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**
**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

# EL CONTROL INTERNO Y SU REPERCUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS HUÁNUCO - TINGO MARÍA

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO**

**LINEA DE INVESTIGACION:** SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS

**TESISTAS:** **Merlith Elizabeth RAMIREZ CORDOVA**
**Mirian Kely PONCIANO SALAZAR**
**Yaneth Yanina PASQUEL NOLBERTO**

**ASESOR** **Mg. Josué CANCHARI DE LA CRUZ**

**HUÁNUCO - PERÚ**
**2019**

## DEDICATORIA

A nuestros padres a quienes nos dieron la vida, por brindarnos el apoyo, la alegría y la fortaleza necesaria para seguir adelante, por guiarnos en el camino de la virtud y los valores morales. Por ser ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha en la vida, son y serán siempre el pilar de nuestras vidas. A nuestros compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiéramos podido desarrollar esta tesis. A todos ellos les agradecemos desde el fondo de nuestra alma. Para todos ellos hacemos esta dedicatoria.

Los autores.

## AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco, por constituirse en una gran oportunidad de superación y en el logro de nuestra profesionalización.

A los docentes de la Facultad, que nos brindaron sus conocimientos y experiencias durante el desarrollo de la Tesis, por brindarnos su asesoramiento en el campo de la investigación, por sus críticas y orientación en el desarrolló del presente trabajo de investigación.

Los autores.

# RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar Cómo repercute el control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018; en la presente investigación, se recopilo la información relacionada con la implementación del control interno en las empresas de transportes interprovincial de pasajeros, enfocándonos en analizar la situación real de control que existe y en qué aspectos debe mejorar el registro de sus operaciones comerciales el cual nos ha permitido mejoras económicas, la eficiencia y la eficacia en la atención a los clientes.

El enfoque de estudio fue cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal. El instrumento empleado fue el cuestionario con una escala de actitudes (escala de Likert) que se aplicó a la unidad de análisis. Los datos se procesaron mediante la técnica de la estadística descriptiva, la comprobación de hipótesis se realizó mediante la prueba estadística no paramétrica de la chi cuadrada.



**Palabras clave:**

Control interno, Gestión, Empresas.

# ABSTRACT

The purpose of the investigation was to determine how internal control affects the management of inter-provincial passenger transport companies Huánuco –Tingo María, 2018 period; In the present investigation, the information related to the implementation of internal control in the interprovincial passenger transport companies was collected, focusing on analyzing the real control situation that exists and in what aspects the registration of their commercial operations should improve, which we It has allowed economic improvements, efficiency and effectiveness in customer service.

The study approach was quantitative, with a nonexperimental, crossectional design. The instrument used was the questionnaire with a scale of attitudes (Likert scale) which was applied to the unit of analysis. The data were processed using the descriptive statistics technique, the hypothesis verification was carried out by the nonparametric statistical test of the chi square.


Keywords: Internal control, Management, Companies.

# INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: EL CONTROL INTERNO Y SU REPERCUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS HUÁNUCO - TINGO MARÍA, En el ámbito internacional, existen muchas empresas en el rubro de transportes que tienen problemas con respecto al funcionamiento de sus actividades empresariales. Una de las razones puede ser el carecer de un sistema de control interno adecuado en las distintas áreas, lo que lleva a un mal manejo de la gestión empresarial por parte de la gerencia o administración. Sin embargo, sabemos que si el control interno es eficiente es de gran importancia ya que nos da la seguridad que todas las operaciones que se realizan están siendo las más adecuadas y no existan deficiencias.

CAPÍTULO I: Referido a la descripción del problema, donde se consigna la formulación del problema general y específicos, los objetivo general y específicos, la justificación e importancia, delimitaciones, hipótesis general y específicas, variables dimensiones e indicadores.

CAPÍTULO II: Referido al marco teórico, donde se consignan los siguientes aspectos: antecedentes, bases teóricas, bases conceptuales.

CAPÍTULO III: Referido al marco metodológico, donde se consignan los siguientes aspectos: tipo de investigación, métodos, población y muestra, técnicas e instrumentos aplicados al trabajo.

CAPÍTULO IV: Referido a resultados y Discusión, donde se consignan los siguientes aspectos: resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos, contrastación de la hipótesis general y específicas.

Finalmente se presentan las conclusiones arribadas y las sugerencias postuladas en base a las conclusiones.

# ÍNDICE


| | | |
|---|---|---|
| Dedicatoria | | ii |
| Agradecimiento | | iii |
| Resumen | | iv |
| Abstract | | v |
| Introducción | | vi |
| Indice | | viii |

**CAPITULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

| | | |
|---|---|---|
| 1.1 | Descripción del Problema | 10 |
| 1.2 | Formulación del Problema | 12 |
| 1.3 | Objetivos | 13 |
| 1.4 | Justificación e Importancia | 14 |
| 1.5 | Limitaciones | 16 |
| 1.6 | Hipótesis | 16 |
| 1.7 | Variables | 17 |

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO**

| | | |
|---|---|---|
| 2.1 | Antecedentes de Estudios Realizados | 19 |
| 2.2 | Bases Teóricas | 20 |
| 2.3 | Definición de Términos Básicos | 69 |

**CAPITULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

| | | |
|---|---|---|
| 3.1 | Tipo de Investigación | 73 |
| 3.2 | Métodos | 73 |
| 3.3 | Diseño y Esquema de Investigación | 74 |
| 3.4 | Población y Muestra | 74 |
| 3.5 | Técnicas de Recolección y Tratamiento de Datos | 75 |
| 3.6 | Instrumentos de Recolección de Datos, Fuentes | 75 |
| 3.7 | Procesamiento y Presentación de Datos | 75 |

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS**

4.1 Resultados del Trabajo de Campo 78

**CAPITULO V**

**DISCUSION DE RESULTADOS**

5.1 Contrastación con los Referentes Bibliográficos 95

5.2 Contrastación de Hipótesis General 98

5.3 Contrastación de Hipótesis Específicas 99

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

# CAPÍTULO I

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Encontramos, previo un estudio, deficiencias de gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco – Tingo maría y viceversa, a falta de una implementación del control interno, recursos, procesos, niveles y fases de la gestión empresarial para contribuir al logro de metas y objetivos con una adecuada toma de decisiones; y un mejoramiento continuo que conlleve al desarrollo y buen gobierno de este tipo de empresas. Para una identificación más precisa del problema, se consideran los siguientes parámetros:

El transporte interprovincial de pasajeros en general se desarrolla en un marco de inconvenientes de diversa índole, esto en muchas de las regiones de nuestro país, especialmente presentes en aquellas que se dirigen a la zona sur y al norte de la Región Huánuco. La región Huánuco cuenta con once (11) provincias y ochenta y cuatro (84) distritos. Los datos estadísticos nos indican que muchas de estas zonas enfrentan distintos grados de aislamiento, es decir tienen problemas de transporte, lo que les dificulta o impide el acceso a los mercados para la adquisición de productos de primera necesidad, insumas agrícolas y servicios básicos (salud). Ante la demanda de estas necesidades, aparecen empresas de transporte terrestre de pasajeros que, a lo largo del tiempo, se han convertido en un problema para la sociedad, debido a la falta de organización,

planeación, dirección y control de sus actividades, los cuales conllevan al subdesarrollo del transporte.

Una evaluación preliminar a estas empresas ha determinado la existencia de debilidades y dificultades como:

a) Deficiencias de la gestión en el control y funcionamiento de la organización, ya que no disponen de documentos normativos como el uso de un plan estratégico, planes operativos, etc. Estas empresas no tienen definidos su misión, visión, metas, objetivos y políticas (propósitos) a los que quieren llegar; han convertido este servicio en un negocio común con lo cual pretenden sustentar su vida económica, limitándose a crecer como empresa y liderar el mercado. Por otro lado, estas empresas no cuentan con modernas flotas de transporte; manifiestan carencia de equipos de cómputo, intangibles (software administrativo financiero), infraestructura adecuada, etc. Todo ello a causa de una falta de un buen gobierno.

b) La capacidad y la toma de decisiones en cuanto a conocimientos y habilidades del capital humano no viene siendo tomadas en cuenta o simplemente no te son de suma importancia; ya que no tienen potestades de gestión empresarial y menos de controlar los recursos de la empresa (humanos, tecnológicos, económicos y financieros) debido a que el cargo de la gerencia está asumido por personas que actúan con conocimientos empíricos y, en algunos casos, no cuentan siquiera con un grado académico. Por

esta razón, la información financiera y económica no viene siendo tomada en cuenta para la toma de decisiones.

Asimismo, se han observado deficiencias en el llevado de la contabilidad: problemas de registro en los libros auxiliares, centralización de operaciones en libros principales, formulación de estados financieros y otros aspectos relacionados. Otro de los problemas que se pudo observar es el desconocimiento sobre el uso y manejo de las normas y las leyes del transporte.

c) La falta de una evaluación permanente sobre la situación empresarial y el desinterés de toda la organización hacen que no puedan observar sus limitaciones y debilidades; entre ellos están, por ejemplo, los riesgos internos y externos, los cuales impiden una mejora continua en la gestión de estas empresas.

Frente a esta problemática evidenciada en las instituciones públicas planteamos los siguientes problemas:

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Problema General

¿Cómo repercute el control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco – Tingo María, periodo 2018?

### 1.2.2 Problemas Específicos:

a. ¿De qué manera los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno de las empresas de transporte

interprovincial de pasajeros Huánuco - Tingo María, periodo 2018?

b. ¿Cómo influye la capacidad del control interno en una adecuada toma de decisiones de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018?

c. ¿De qué modo la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018?

## 1.3 OBJETIVOS:

### 1.3.1 Objetivo General

Determinar si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco – Tingo María, periodo 2018.

### 1.3.2 Objetivos específicos

a. Determinar si los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018.

b. Evaluar si la capacidad del control interno influye en una adecuada toma de decisiones en las empresas de

transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018.

c. Verificar si la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018

## 1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

### 1.4.1 JUSTIFICACIÓN:

**1.4.1.1 Justificación teórica**: Para la alta dirección, es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello, debe implementarse un modelo de control interno basado en el modelo COSO. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos indicados incumbe a la autoridad superior la responsabilidad de que se cumplan los propósitos, la capacidad y evaluación del control interno, así como el buen gobierno, toma de decisiones y mejora continua de la gestión, que nos permitan cumplir con los objetivos y metas de estas empresas.

**1.4.1.2 Justificación práctica**: Esta investigación será de mucha utilidad para las empresas de transporte de pasajeros, por cuanto se busca obtener resultados

en la repercusión del control interno en la gestión empresarial, con el cual lograrán desarrollar el cumplimiento de metas y objetivos que conlleven al desarrollo de las mismas.

**1.4.1.3 Justificación metodológica:** La presente investigación se justifica porque sigue el proceso del método científico. Al respecto, se ha identificado el problema existente en las deficiencias de la gestión empresarial, lo que implica falta de cumplimiento en las metas, objetivos, misión y visión de las empresas de transporte de pasajeros Huánuco Tingo María, fundamentalmente en la falta de implementación de un sistema de control interno sobre los recursos, actividades, procesos y procedimientos. Ante la realidad problemática, se formuló la solución a través de un tema de especialidad contable, como es el control interno basado en el modelo COSO. Así mismo, se formuló el propósito que persigue el trabajo a través del objetivo. La metodología termina considerando todos los aspectos metodológicos para una adecuada presentación y sustento del trabajo.

### 1.4.2 IMPORTANCIA

Esta investigación permitirá analizar y aplicar los conocimientos adquiridos en el campo académico, con la

finalidad de poder dar solución al problema de gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco Tingo maría; para ello, se propone la repercusión del control interno basado en el modelo COSO que, con una adecuada toma de decisiones, buen gobierno y un mejoramiento continuo, contribuirán al logro de metas y objetivos.

## 1.5 LIMITACIONES

Es posible que se presenten algunas limitaciones que podrían estar centradas en la falta de información por parte de los socios y trabajadores de las empresas de transporte de pasajeros interprovincial Huánuco – Tingo María, por temor a ser despedidos por proporcionar información al respecto.

## 1.6 HIPÓTESIS

### 1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL.

Si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, entonces se garantiza el logro de metas y objetivos.

### 1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

**a.** Si los propósitos del control interno están adecuadamente implementados, entonces el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo

**b.** Si la capacidad del control interno está desarrollada de manera oportuna, entonces se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de estas empresas.

**c.** Si la evaluación del control interno se realiza en forma continua, entonces se garantiza el mejoramiento continuo para el logro de objetivos trazados de estas empresas.

## 1.7 VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES

### 1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Control Interno

### 1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- Gestión empresarial

### 1.7.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|---|---|
| **CONTROL INTERNO**<br>Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. | Propósito de control interno | - Seguridad razonable<br>- Logro de objetivos<br>- Control de recursos |
| | Capacidad de control interno | - Oportunidad<br>- Accesibilidad<br>- Percepción de usuarios |
| | Evaluación de control interno | - Eficacia<br>- Eficiencia<br>- Contabilidad |
| **GESTIÓN EMPRESARIAL**<br>Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, | Buen gobierno | - Derecho y trato equitativo<br>- Transparencia informativa<br>- Adecuada administración del riesgo |
| | Toma decisiones | - Productividad<br>- Valorar consecuencias<br>- Elección de alternativas |

| | | |
|---|---|---|
| buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. | Mejora continua | - Responsabilidad<br>- Puntualidad<br>- Competencias |

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

## 2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS

Se ha determinado la existencia de varios trabajos relacionados con el control interno y gestión empresarial. Sin embargo, no existen trabajos que establezcan una relación entre control interno y gestión aplicada a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco – Tingo María.

**Hernández Celis D. (2007)** en su tesis "La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano", presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Integral, en la Universidad Nacional Federico Villarreal, presenta las conclusiones que se resumen en: "En la medida que el control interno cumpla sus objetivos y los mismos estén en sinergia con el proceso de gestión institucional, se facilitará el buen gobierno de las empresas de transporte urbano".

**Rojas Díaz W. O. (2007)** en su tesis titulada "Diseño de un Sistema de Control Interno en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos", presentada para obtener el Grado Académico de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, resumimos la conclusión más importante: "El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se

ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados".

**Campos Guevara, C. E. (2003)** en su tesis titulada "Los procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado", presentada para optar el grado académico de Magíster en Contabilidad, con mención en Auditoría Superior, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presenta la siguiente conclusión que destacamos: "El planeamiento que se desarrolla en el departamento de ejecución presupuesta! viene ayudando a la gestión en esta organización, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento del organismo y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente es la etapa más importante del control".

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### CONTROL INTERNO

El control consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados concurrentes de la gestión empresarial, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes de la entidad; así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia

y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. Por ello, nuestra investigación se limita en el tipo de control concurrente, puesto que no practican el control previo y posterior.

Así, **Cépeda (1996)** interpreta al control como: El conjunto de normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control en forma descentralizada. Pues, su actuación comprende a todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades, y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen laboral que les regula. Por otro lado, el control comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente para la toma de decisiones.

Del mismo modo, la Real Academia Española, basándose en el campo administrativo, considera el control como la actividad de utilizar información para compararla con patrones determinados (inspeccionar, fiscalizar, examinar o comprobar) a fin de localizar oportunidades para tomar decisiones.

Entonces, el control compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades, con responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos

establecidos en sus planes, reglamentos y manuales; los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección de sus recursos de manera eficiente y eficaz.

Por su parte, **Poch** ( 1992) interpreta el control como un Proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta; cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

El control interno es todo. Incluye a toda la organización como mecanismo, métodos, medidas que se diseñan, implantan y mantienen para asegurar que se logre los objetivos, y se cumpla con las funciones de tareas relacionadas con la previsión, seguimiento y control de las actividades económicas, financieras y administrativas.

Por su parte, **Rodrigo Estupiñán Gaitán** define al control interno desde dos puntos de vista, el enfoque tradicional y el contemporáneo:

Enfoque tradicional: El control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Enfoque contemporáneo: Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por e/ resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable en el cumplimento de objetivos de la empresa, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por otro lado, el control interno promueve la eficiencia, reduce riesgos de la pérdida de activos, ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las leyes y regulaciones con el fin de lograr objetivos determinados.

Asimismo, **Samuel Alberto Mantilla Blanco** define al control interno como un "proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable, con miras a la consecución de objetivos. Pero, bajo las siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones
2. Confiabilidad en la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Por último, el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica.

Como lo señala **E. Fowler Newton,** Control Interno es el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el/ogro de los fines de la organización con una adecuada información confiable.

## IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Según la definición de John J. Willngham, profesor de Contabilidad de la Universidad de Houston, el control interno es importante porque promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiablidad a la información financiera y operacional, es decir la confiabilidad de la preparación y publicación de los estados financieros; y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

## OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Siguiendo a Estupiñán. Los objetivos de control interno proponen asegurar, dentro de lo razonable, que:

- Los activos estén protegidos y se usen para las actividades de la empresa
- La información de la empresa sea exacta
- Los empleados respeten las leyes y reglamentos

Modelos de control interno A nivel internacional, existen diversos modelos de control interno, en el cuadro siguiente se resume sus características principales:

| MODELOS COMPARATIVOS DE CONTROL INTERNO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **MODELOS** | **COBIT** | **COSO** | **COCO** | **CADBURY** | **TURNBULL** | **AEC** |
| **Denominación** | Objetivos de control para tecnología de información y tecnología relacionadas | Marco integrado de control interno, comité de organizaciones patrocinadoras | Criterios de la junta de control del instituto canadiense de contadores públicos | Comité cadbury(uk cadbury comité) | Adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisión de efectividad | Autoevaluación de riesgo-control |
| **El control interno es visto como** | Conjunto de procesos incluyendo políticas, procedimientos, prácticas y estructura organizacional | Procesos | Conjunto de diversos modos, instrumentos, procesos y acciones de comunicación, en que cada uno de ellos responde a estrategias y objetivos concretos | Enfoques y especificaciones sobre el sistema de control con su conjunto financiero | Adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisión de efectividad | Proceso documentado para el trabajo en equipo en el que se juzga la efectividad del proceso de control vigente |
| **Los objetivos organizacionales de control interno** | Efectividad y eficiencia de las operaciones | Efectividad y eficiencia de las operaciones | Cumplimiento de metas y objetivos con eficiencia y efectividad | Efectividad y eficiencia de las operaciones | Enfoque al logro de objetivos a través de una mejor administración de riesgos | Proporcionar seguridad razonable sobre el alcance de los objetivos de la organización |
| | Confiabilidad en los reportes financieros | Confiabilidad de la información financiera | Confiabilidad, integridad, disponibilidad de la información y los reportes financieros | Limitación de la responsabilidad de los reportes del control a la confiabilidad de las financiera | Confiabilidad de la información | |
| | Cumplimiento con leyes y normas | Cumplimientos con leyes y normas | Cumplimiento con leyes y normas | Cumplimientos con leyes y normas | Aseguramiento de la adecuación y efectividad de la administración de riesgos y de sistema de control | |
| **Componentes etapas, dominios o pasos** | **Dominios:** | **Componentes:** | **Etapas:** | **Componentes** | **Dominios:** | **Fases:** |
| | Planeación y organización | Ambiente de control | Propósito | Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo de coso salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y mayor énfasis respecto a riesgo | Implementación del plan de desarrollo y de la política de administración de riesgos | Planeación |
| | Adquisición e implantación | Evaluación de riesgo | Compromiso | | Implementación de mecanismos apropiados para la información de avance | Capacitación |
| | Servicio y soporte | Actividades de control | Capacidad | | Enfoque a la mejora de negocios | Conducción de reuniones |
| | Seguimiento | Información y comunicación | Evaluación y aprendizaje | | | Monitoreo y reporte de resultados |
| | | seguimiento | | | | Involucramiento de la alta gerencia |
| **Enfocado a:** | Tecnología de información | Toda la organización | Toda la organización | Toda la organización | Estados financieros | Toda la organización |
| **Evaluación de la efectividad del control interno** | Por un periodo de tiempo | Es un punto en el tiempos | Por un periodo de tiempo | Por un periodo de tiempo | Por un periodo de tiempo | Por un periodo de tiempo |

El cambio importante que plantea el modelo COCO, respecto al modelo COSO, consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales agrupados en cuatro etapas, que el personal en toda la organización puede usar con facilidad para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control. Por ello, en nuestra investigación, y viendo la realidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en nuestra región, se propone la implantación del control interno basado en el modelo COCO, ya que está diseñado en un lenguaje claro y sencillo, adaptable a cualquier tipo de organización (con mayor énfasis en las medianas o pequeñas empresas).

El Modelo COCO (Criteria of Control Committee Instituto Canadiense de Contadores Certificados, CICA, November 1995) El modelo COCO (Criterios de Control), publicado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados, simplifica los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión del alcance total del control, con la misma facilidad, en cualquier nivel de la organización. Es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, por la administración y por otro personal, diseñado para proporcionar por medio de criterios a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El modelo COCO busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las

tendencias que se observan en el desarrollo empresarial en lo siguiente:

- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales, que ha propiciado un mayor énfasis sobre el control a través de medios informales, como la visión empresarial compartida, comunicación de valores y una comunicación más abierta.
- En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas. Algunas autoridades financieras han establecido procedimientos y protocolos de información, aplicables a las instituciones bajo su jurisdicción.
- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos. El modelo pretende proporcionar bases consistentes para dichos requerimientos reguladores, de tal manera que permitan a las autoridades cumplir sus objetivos; sin que, con ello, se establezcan requerimientos excesivos que pudieran atentar contra la eficiencia de la gestión.
- El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

Características del modelo COCO La característica principal del control interno basado en el modelo COCO es la participación

del personal, ya que las guías establecen criterios para un efectivo control de una organización. Un control efectivo puede apoyar el éxito de una organización en diferentes formas:

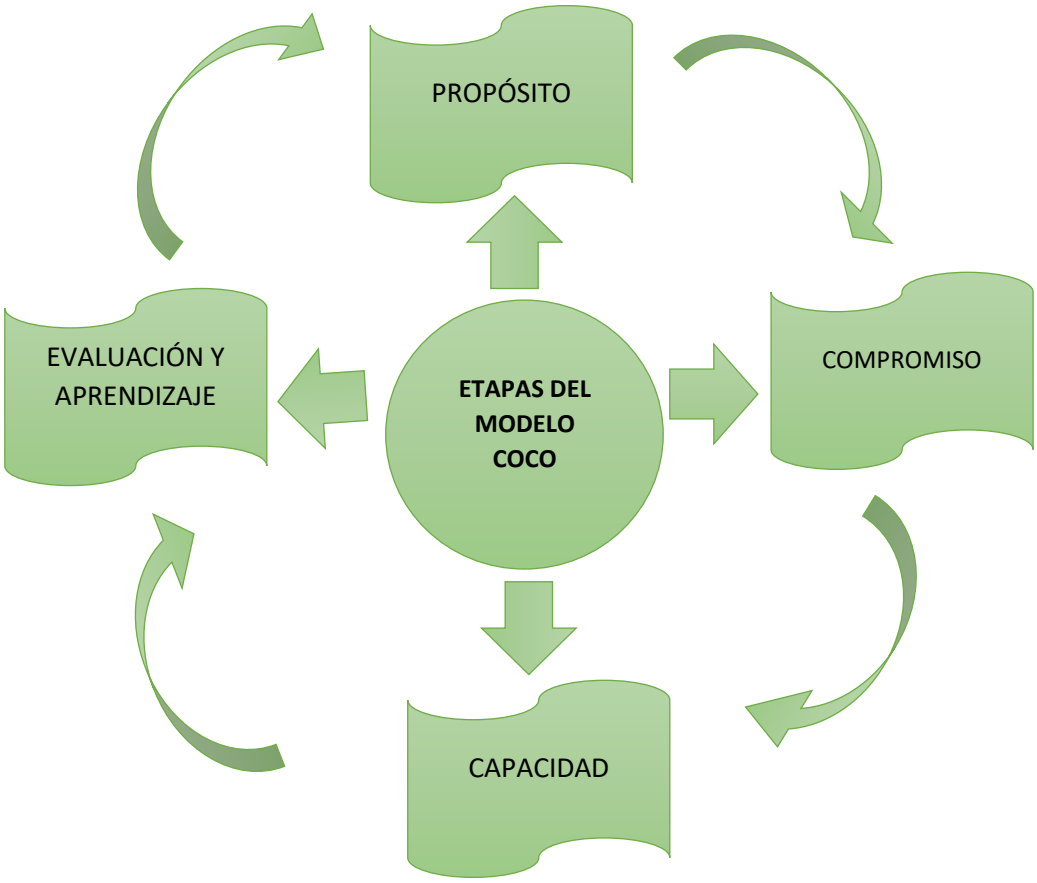
- Al personal, al desarrollar sus funciones, puede ejercitar su juicio y creatividad, al tiempo que administra o controla los riesgos de que ocurran acciones indebidas.
- El personal tiene la flexibilidad de impulsar cambios en la organización o gestión, al tener un adecuado conocimiento de los riesgos.
- El personal posee información confiable y está en aptitud de usarla al momento oportuno y al más adecuado nivel en la organización.
- La organización puede lograr mejoras en la efectividad y eficiencia y obtener mayor confianza por parte de terceros interesados.

Etapas del modelo COCO En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se refiere a un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

Una persona realiza tareas dirigidas por una comprensión de su propósito (el objetivo que se alcanzará) y apoyada por la capacidad (información, recursos, fuentes y habilidades). La persona supervisará

sus funciones y el ambiente externo, sobre cómo hacer la mejor tarea y sobre los cambios que se harán. Para lo cual propone una estructura de control interno, identificando veinte criterios, distribuidos en cuatro etapas, en la evaluación de los controles implantados para el logro de los objetivos de la organización. A continuación, la clasificación, definición y algunas teorías acerca de estas etapas:

**ETAPAS DEL MODELO COCO**




## ETAPA 1: PROPÓSITO DEL CONTROL INTERNO

Esta etapa comprende los criterios siguientes:

**Criterio 1**: **Los objetivos deben ser establecidos y ser comunicados**. Consiste en que los objetivos establecidos por la empresa deben darse a conocer a todas las partes involucradas, utilizando todos los medios disponibles y necesarios para que todos tengan muy claro lo que tienen que hacer y cómo lo deben hacer, evitando los esfuerzos innecesarios.

**Criterio 2: Se deben identificar los riesgos internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos**. Se deben identificar todos aquellos riesgos que afecten directa o indirectamente al logro de objetivos, ya sean estos internos como externos, lo cual se logrará implementando políticas de prevención de riesgos, utilizando tecnología de punta para detectar y prevenir los riesgos que puedan incidir en gran manera en el logro de los objetivos.

**Criterio 3: Las políticas diseñadas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicados, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.** Para lograr los objetivos establecidos y lograr una excelente gestión financiera, deben darse a conocer de manera clara las políticas de apoyo establecidas, para que el personal involucrado en la práctica o ejecución de las mismas sepa cuál es su radio de acción; es decir, el alcance de su libertad de actuación.

**Criterio 4: Los planes para dirigir esfuerzos en la realización de los objetivos de organización deben ser establecidos y comunicados**. Consiste en que todo esfuerzo realizado por el

personal encargado de la gestión financiera debe estar guiado por un plan muy bien estructurado y definido metódicamente, de tal manera que todos los involucrados sepan lo que se debe hacer, cómo y cuándo, garantizando de este modo el logro de objetivos y el aprovechamiento del recurso humano.

**Criterio 5: Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño**. Todos los objetivos y planes deben ir acompañados de sus respectivas metas, parámetros e indicadores de desempeño que nos permitan medir de maneras diversas el desempeño de todo el personal involucrado, esto nos ayudará a visualizar si nuestros planes y objetivos se estén logrando a medida que avanzamos.

**ETAPA 2: CAPACIDAD DEL CONTROL INTERNO**

Esta cubre aspectos como conocimientos, habilidades y herramientas, información, coordinación y actividades de control, sus criterios son los siguientes:

**Criterio 6: El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarias para el logro de los objetivos de la organización**. Este criterio es de suma importancia, ya que es necesario contratar personal que tenga al menos un conocimiento básico sobre las actividades a desarrollar; así como tener habilidades para llevarlas a un buen término. Además, la empresa debe facilitar todas las herramientas (tecnológicas y materiales) para lograr los objetivos.

**Criterio 7: El proceso de comunicación debe apoyar los valores éticos de la organización**. Debe existir una buena y constante comunicación entre los gerentes o encargados de las diferentes áreas funcionales de la empresa; así, también, entre los empleados de cada área, para apoyar el cumplimiento de los valores de la empresa.

**Criterio 8: Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos**. Consiste en la depuración de la información, ya que no todo es necesario para la toma de decisiones.

**Criterio 9: Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas**. Es necesario que los gerentes o los encargados de las diferentes áreas funcionales de la empresa se reúnan en forma periódica para planificar y coordinar las acciones.

**Criterio 10: Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.** Se considera necesario que las actividades de control de las diferentes áreas funcionales de la empresa estén acordes y relacionadas con las actividades de control de la empresa, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos a su logro y la interrelación de los elementos del control.

**ETAPA 3: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Toma en cuenta la evaluación de la organización, mediante el monitoreo del entorno, el seguimiento del desempeño, aplicación y

procedimientos, y la evaluación de la efectividad del control, los criterios de esta etapa son:

**Criterio 11: Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos**. Las personas encargadas del control interno deben reunirse con los encargados de las diferentes áreas funcionales para obtener información que ayude a identificar factores internos (de cada área) y externos (otras áreas y/o fuera de la empresa) para realizar una reevaluación de los objetivos.

**Criterio 12: El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores**. Es el criterio en el cual se mide el desempeño de cada empleado de la empresa; dicho desempeño se debe medir contra las metas impuestas a cada empleado, utilizando indicadores establecidos.

**Criterio 13: Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente**. Se deben revisar periódicamente todas las conclusiones de los procedimientos realizados, para tener plena seguridad de que los objetivos se estén cumpliendo tal como se han establecido para la toma de decisiones.

**Criterio 14: Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficientes en la información.** Se debe tener el cuidado que los sistemas de información no se vuelvan obsoletos o no alcancen a cumplir con eficiencia su función; se tienen que revisar al

mismo tiempo en que los objetivos cambien para evitar no tener una información insuficiente e irrelevante.

**Criterio 15: Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados**. La persona encargada del control interno debe revisar periódicamente el cumplimiento de todos los procedimientos que sean modificados; además, los encargados de las diferentes áreas están obligados a informar cualquier incumplimiento de dichos procedimientos.

**Criterio 16: La gerencia debe determinar la eficacia del control en su organización y comunicar periódicamente los resultados a los responsables**. La evaluación del sistema de control se debe realizar por lo menos cada 3 meses; así mismo, informar a los gerentes o encargados de áreas cuales son las debilidades que se encontraron, así como las recomendaciones o mejoras que se necesitarán.

**ETAPA 4: COMPROMISO DEL CONTROL INTERNO**

Considera los aspectos relativos a la identidad y valores de la organización. Los criterios correspondientes a esta etapa son:

**Criterio 17: Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización**. Se debe comunicar a los empleados de la organización los valores éticos que deben poner en práctica en las distintas áreas en las que se desenvuelven, ya que la buena imagen de toda empresa depende de los valores éticos que sus empleados practiquen.

**Criterio 18: Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de los objetivos**. Consiste en que el personal de la organización debe tener claro que en una empresa las políticas deben desarrollarse tal como son establecidos por los ejecutivos de la misma; además, es necesario que se comprometan a cumplir los valores éticos con terceras personas, con las que tengan que realizar transacciones.

**Criterio 19: La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado**. En las organizaciones, es de vital importancia establecer los niveles jerárquicos y definir quiénes tienen la autoridad para tomar decisiones y definir la responsabilidad de cada empleado, para que todo se desarrolle en orden y cada uno sepa a quién obedecer y las funciones que debe desempeñar.

**Criterio 20: Se debe fomentar una atmósfera de confianza, para apoyar el flujo de la información.** Es necesario motivar al personal para que las operaciones financieras sean realizadas de la mejor manera poniendo todo el interés y responsabilidad, teniendo así la responsabilidad de manera ágil, eficiente y oportuna para que sea utilizada por las personas idóneas en la toma de decisiones.

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial ha evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas.

Tradicionalmente, se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de reciente aplicación referida por autores como Griffin y Ebert (2005), quienes definen a la gestión empresarial como el "Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para legar metas y objetivos".

Por otro lado, Hernández (2002) lo define como la "Actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo en términos de objetivos predeterminados".

Asimismo, Koontz y Weinrich (2004) definen a la gestión empresarial como el "Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos; cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de persona, dirección y control".

Por ello, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, hoy en día, exigen más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos y estrategias que comprende

elementos imprescindibles para planear, organizar, dirigir y controlar las organizaciones, con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia en las metas y objetivos que persigue toda organización.

Por otro lado, la entrada en un nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado a la aparición y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), ha hecho que las empresas de transporte interprovincial de pasajeros tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo; pues, en la actualidad, estas empresas deben asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir que la mayor parte de estas empresas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

Por consiguiente, la gestión empresarial busca, a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos}, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros; pues, una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas.

En ese sentido, es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

**Objetivo de la gestión empresarial**

El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad y competitividad, asegurando la sostenibilidad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros a largo plazo.

**Características de la gestión empresarial**

El campo de la gestión empresarial es amplio y delicado; pues, de esta depende el éxito o fracaso de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros. Entre las principales características que se dan en gestión, se pueden citar las siguientes:

**a. Liderazgo**. La persona encargada de una gerencia deberá poseer don de mando, para saber dirigir a los subalternos en la forma más eficiente y eficaz para la realización de sus actividades, con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

**b. Objetividad**. El gerente debe tener un amplio panorama; además, varias opciones que le ayuden a formularse un criterio idóneo en la solución de las problemáticas que este enfrentará

**c. Mejora continua**. Debe presentar en la gestión seguimiento en aquellas ideas que conlleven acciones de mediano y largo plazo, para que estas cumplan con el objetivo trazado en un determinado periodo.

**d. Toma de decisiones**. Esta se presenta en la gestión de las labores cotidianas de los gerentes y son las más delicadas para cualquier empresa. Define en cada una de las decisiones el camino de la organización en el mercado.

**Pautas básicas de la gestión empresarial**

Para lograr éxito en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (micro o pequeñas empresas), los empresarios y operadores de servicio deben tomar en cuenta las siguientes pautas:

- Querer y cuidar a los clientes.
- Descubrir qué quieren sus clientes.
- Orientar a su cliente a través de sugerencias.
- Entregar siempre un valor agregado.

Por ello, el buen empresario debe crear su propio modelo de gestión, considerando los siguientes puntos:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio
- Mantener una visión amplia del negocio

**Elementos de la gestión empresarial**

La gestión empresarial considera los siguientes elementos:

A. Recursos de la gestión empresarial

B. Procesos de la gestión empresarial

C. Niveles de la gestión empresarial

D. Fases de la gestión empresarial

## A. RECURSOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Entendemos por recursos a los activos productivos de la empresa. Por ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deberán tomar en cuenta los siguientes recursos:

**A.1** **Recursos económicos**. Son los elementos materiales e inmateriales que combinados con el proceso operativo producen servicios para la sociedad. Estos recursos son necesarios para el desarrollo de las operaciones y ya se encuentran participando en la actividad económica. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero, y lo importante, para que la empresa sea rentable, es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso.

**A.1.1** **Recursos tangibles**. Son aquellos que tienen una parte material, es decir son cuantificables y medibles (gracias a ese soporte físico). Gestionar de una forma positiva los recursos tangibles en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros significa hacer un uso óptimo de las unidades de transporte para poder alcanzar el éxito.

**A.1.2** **Recursos intangibles**. Son aquellos que, a diferencia de los recursos tangibles, no son medibles, ni cuantificables. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial. A diferencia de los recursos tangibles, que se desgastan por el uso, por el contrario, los recursos intangibles ganan fuerza, calidad y valor. Por tanto, el reto de las

empresas de transporte interprovincial de pasajeros implica aprender a gestionar los recursos intangibles que generen valor y confianza en los clientes.

**A.2** **Recursos humanos.** Son los servicios productivos que las personas ofrecen a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, en base a sus habilidades, conocimientos, capacidad para razonar y tomar decisiones. También, se puede definir como elementos del sistema económico que se convierten en sujeto y objeto de la actividad económica, cuyo esfuerzo va orientado hacia el logro del grado máximo de satisfacción de sus necesidades. Por tanto, el recurso humano es sujeto de la actividad económica cuando se involucra en ella produciendo servicios, y es objeto de esta actividad cuando consumen esos bienes y servicios.

**A.3** **Recursos tecnológicos**. Estos recursos se ven sustancialmente influenciados por el desarrollo científico que el ser humano alcanza e incrementa constantemente. Por tanto, los recursos tecnológicos se constituyen por el conjunto de conocimientos, instrumentos, máquinas, herramientas, habilidades y destrezas que poseen estas empresas para brindar un servicio de calidad.

**A.4** **Recursos financieros**. Son todos aquellos de carácter monetario que poseen las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, así como los valores y otros mecanismos disponibles en una sociedad para el

financiamiento del proceso operativo. La importancia de estos recursos radica en que, de acuerdo a sus volúmenes existentes (abundancia o escasez), se realizan ciertas metas (programas y proyectos).

## B. PROCESOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los procesos en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros entre los clásicos son: marketing, operación, talento humano y finanzas Para su mejor entendimiento, desarrollamos a continuación cada una de ellas:

**B.1 MARKETING**. Es tal actividad humana encaminada a satisfacer las necesidades y deseos por medio del proceso de intercambio. Este se realiza cuando hay por lo menos dos partes, cada una con algo que ofrecer a la otra. Por ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros interactúan con el usuario prestando un servicio de calidad por un medio de pago. Además de ello, el marketing es indispensable para sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro.

Pasos del proceso de marketing

- Entender el mercado (necesidades y deseos del cliente).
- Crear relaciones redituables y deleite para los clientes.
- Diseñar estrategia de marketing impulsada por el cliente.
- Captar el valor de los clientes para crear utilidad y calidad para el cliente.

**Objetivo del marketing**

Brindar un servicio que el mercado demanda para satisfacer a los consumidores de forma más eficiente que la competencia. El objetivo no es encontrar el consumidor adecuado para el servicio, sino encontrar el servicio adecuado para el consumidor. Es un esfuerzo de intercambio centrado en las necesidades del consumidor, orientado al consumidor y dirigido, a través de la coordinación de marketing, a generar satisfacción en los clientes, como llave para satisfacer los objetivos de la empresa.

**Funciones generales del marketing**

Para una buena gestión en marketing, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben tomar en cuenta las siguientes funciones:

**Estudio de mercados.**

Es una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. El estudio de mercado consta de tres grandes análisis importantes:

a) **Análisis de la competencia.** Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo servicio.

   Para realizar un estudio de la competencia, es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios podría incluir una plantilla con los competidores más importantes y el

análisis de algunos puntos como: marca, descripción del servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.

El benchmarking o plantilla permite establecer los estándares de la prestación de servicio, así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión, Joint Ventures o alianzas estratégicas.

b) **Análisis de consumidores.** Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.); su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un servicio que cubra la demanda no satisfecha de los consumidores. En este análisis, mencionaremos las principales necesidades del cliente:

- Requiere ser bienvenido
- Quiere ser atendido con rapidez
- Necesita sentirse cómodo
- Gusta del orden
- Siente la necesidad de ser comprendido
- Necesita asesoramiento
- Necesita sentirse importante
- Necesita sentirse apreciado

- Necesita ser reconocido
- Necesita ser respetado

**c)** **Estrategia.** Actividad imprescindible que marca el rumbo de la empresa; basándose en los objetivos, recursos, estudios de mercado y la competencia. Toda empresa deberá optar por dos estrategias posibles y son:

**C.1** **Liderazgo en costo.** Consiste en mantenerse en los primeros lugares de la lista a nivel competitivo, a través de aventajar a la competencia en materia de costos.

**C.2** **Diferenciación.** Consiste en crear un valor agregado sobre el servicio ofrecido, para que este sea percibido en el mercado como único en diseño, imagen, atención a clientes y entrega a domicilio.

- **Planeación y desarrollo de servicios**. La finalidad de esta función es preparar, de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección, los proyectos para el desarrollo de nuevos servicios; así como analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, de mercado o de competencia.

- **Ventas.** La finalidad de esta función es desarrollar la fuerza de ventas a través de los canales de distribución, como la venta de pasajes vía internet, telefónica y otros para lograr esta transferencia de

acuerdo con políticas y métodos definidos por la organización.

**Elementos del marketing**

El marketing está compuesto por cuatro elementos, conocidos también como las 4 P, que permite a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros direccionar su actividad económica, partiendo de las necesidades de los consumidores.

Las 4 P del marketing también se denominan: Marketing mix, Mezcla de marketing, Mezcla de mercadotecnia o Mix comercial.

**a)** **Producto/servicio**. La empresa ofrece un servicio de transporte de pasajeros para satisfacer los deseos y/o necesidades de su segmento de mercado.

Es importante resaltar las características, atributos y beneficios de los servicios, debido a que permiten la identificación de estos en un determinado mercado, la diferenciación de la competencia y el logro de un posicionamiento de estas empresas. El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios postventa. La combinación de estos aspectos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Los servicios tienen un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

**b)** **Plaza**. La empresa tiene interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos, incluye los canales intermediarios que se usarán para que el servicio llegue al consumidor final. El servicio debe estar al alcance del consumidor en el momento que ellos los necesiten, por ello es indispensable tener definidos los puntos estratégicos en los que se comercializará el servicio.

**c)** **Precio**. Es el valor que los clientes deben pagar por un servicio. Se determina partiendo de la realización de una investigación de mercado, a través de la cual se identifican la demanda que tiene el servicio, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los compradores, las tendencias actuales, los gustos del mercado, etc. Indicadores que son factores influyentes al momento de definir el precio de un servicio.

Las organizaciones deben tener en su plan de marketing, estableciendo la forma de pago, los descuentos, los recargos, entre otros elementos referentes al precio que les ofrecerá a sus clientes por los servicios que oferta.

**d)** **Promoción**. El objetivo principal de la promoción es el aumento de las ventas, por medio de la comunicación, envío de información y persuasión de los stakeholders (accionistas, clientes, proveedores, empleados y Estado). La promoción también es un recurso útil para consolidar la imagen e identidad corporativa de la compañía.

La función principal es realizar estudios y campañas para la presentación y promoción del servicio, ideas o imágenes que consideren necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Además, coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación. Hacen parte de este elemento la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo, el teje-marketing, la venta personal y la promoción de ventas.

**B.2** **OPERACIÓN.** Es la administración de los recursos directos necesarios para brindar los servicios que ofrecen las empresas de transporte interprovincial de pasajeros a los clientes u otras empresas. La gerencia de operaciones es fundamental para este tipo de empresas, ya que el éxito de estas depende de

ella. Los empresarios, para sobrevivir, deben conocer profundamente la forma y las técnicas, de cómo sus organizaciones prestan los servicios. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen servicios. Objetivos de la operación Para un buen desarrollo de las operaciones, se debe considerar los objetivos siguientes:

- Alcanzar y mantener una calidad de servicio elevada, con bajos costos.
- Incorporar nuevas tecnologías.
- Conseguir y entrenar trabajadores calificados.
- Trabajar eficazmente con las otras funciones de la empresa (mercadeo, finanzas, personal) para alcanzar las metas.
- Trabajar eficazmente con los proveedores e inversionistas, así como ser agradables para los clientes.

**Decisiones estratégicas en las operaciones**

Las empresas deben considerar decisiones estratégicas que apoyan a cumplir las misiones de estas, y son las siguientes:

**a)** **Diseño de servicios**. Usualmente, definen los límites inferiores del costo y los límites superiores de la calidad. ¿Qué servicios se deben ofrecer? ¿Cómo se deben diseñar estos servicios?

b) **Gestión de calidad**. Deben determinarse las expectativas de los clientes, establecer las políticas y procedimientos para identificar y alcanzar esa calidad. ¿Quién es responsable de la calidad? ¿Cómo se definirá la calidad que se quiere en el servicio?

c) **Diseño de procesos y planificación de la capacidad**. Comprometen a la administración con tecnología, cantidad, calidad y uso de recursos humanos, mantenimiento, etc. ¿Qué proceso necesitarán estos servicios y en qué orden? ¿Qué equipo y tecnología son necesarios para estos procesos?

d) **Selección de localización**. Pueden determinar el éxito final de la empresa. Los errores en esta coyuntura pueden minimizar otras eficiencias. ¿Dónde se ubicarán las rutas de viaje? ¿En qué criterio hay que basarse para elegir las rutas de viaje?

e) **Diseño de la organización**. ¿Cómo se organizará la empresa? ¿Qué tamaño deberá tener para cumplir el plan?

f) **Recursos humanos y diseño del trabajo**. Las personas representan una parte integral y costosa del diseño total del sistema. Por lo tanto, deben determinarse la calidad de vida laboral proporcionada, el talento y las destrezas requeridas, y sus costos. ¿Cómo proporcionar un entorno de trabajo razonablemente bueno? ¿Cuánto se puede

esperar que produzcan los empleados? g) Administración del abastecimiento. Considera la cadena calidad, de suministro (gestión de oportunidad de entrega, precio satisfactorio y confianza mutua entre comprador y proveedor. ¿Qué debe hacerse y comprarse? ¿Quiénes son los proveedores y quién puede quedar integrado con el proceso de la empresa?

g) **Inventarios, planificación de necesidades de material y JIT.** Pueden optimizarse cuando se toman en cuenta la satisfacción del cliente, proveedor y planificación del factor humano. ¿Cuántos inventarios de artículos se deben llevar? ¿Cuándo se vuelve a pedir?

**Procesos de servicio**

Conjunto de actividades que busca desarrollar un servicio de calidad para responder a las necesidades de un cliente (natural o jurídico) a nivel económico y en el ámbito del marketing, para ello definiremos los siguientes aspectos:

**Servicio.** Se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría prestarse como un bien de carácter no material; por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran a hacer uso de un gran número de materias primas y, en algunos casos, poseen escasas restricciones físicas.

**Naturaleza e importancia de los servicios.** La naturaleza e importancia de los servicios, radica en los siguientes preceptos:

- Cada individuo es un experto en servicios.
- Los servicios son idiosincrásicos: lo cual significa que funciona bien para proporcionar un tipo de ellos, puede ser desastroso con otro.
- La calidad del trabajo no es equivalente a la calidad del servicio.
- La mayoría de los servicios contienen una mezcla de atributos, tangibles e intangibles que constituyen un paquete de servicios.
- Los servicios de alto contacto se viven, los bienes se consumen.
- La gerencia eficaz de los servicios requiere una buena comprensión de mercadotecnia y manejo de personal, así como de las operaciones y producción.
- Los servicios, muchas veces, requieren de ciclos de contacto, que implican interacciones cara a cara, por teléfono o correo.

**Estrategia de los servicios**. Los servicios tienen estrategias con características particulares, entre esta se encuentran:

- Atención al cliente en términos amistosos y de ayuda
- Rapidez y conveniencia en la entrega del servicio
- Precio del servicio

- Variedad de servicios en un mismo lugar
- Calidad de los bienes tangibles asociado al servicio
- Habilidades únicas, que constituyen el servicio que se ofrece.

**B.3 TALENTO HUMANO.** La gestión de talento humano en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrados; lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, ya que se les considera sujetos activos de la acción organizacional. De allí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de estos el máximo rendimiento posible; es decir, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores, que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

**Procesos del talento humano**

- El talento humano implica varias actividades: planeación de recursos humanos, descripción y análisis de cargos; reclutamiento, selección, orientación y motivación de

personas; evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo; relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en general que están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan recíprocamente, siendo los siguientes: • Incorporación de personas. Proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.

- Inducción de personas. Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa; para, de esta forma, orientar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- Compensación de las personas. Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- Desarrollo de personas. Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, las cuales incluyen:

  a. Entrenamiento y desarrollo de las personas

  b. Programas de cambio y desarrollo de las carreras

c. Programas de comunicación e integración

- Preservación de personas. Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
- Evaluación de personas. Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.

**Objetivos de la gestión del talento humano**

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. A continuación, se señalan algunos objetivos:

a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, misión y visión. La función de los recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual, no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización; pues, cada negocio tiene diferentes implicaciones, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.

b) Proporcionar competitividad a la organización. Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados.

c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. Se da cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la administración de recursos humanos es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa, la persona constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos.

d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Anteriormente, se hacía énfasis en las necesidades de la organización; hoy, a pesar de las computadoras y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el

trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en la empresa y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa. Se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

f) Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones, sino lo es, en especial, para las personas que trabajan allí.

**B.4** **FINANZAS**. Es el arte de la administración de dinero, ya que todas las organizaciones suelen obtener dinero para que el mismo sea invertido o gastado. Los mercados y todos los instrumentos correspondientes a la economía participan conjuntamente en la transferencia de dinero realizada entre las personas, las empresas y los gobiernos. Generalmente, los servicios financieros son prestados por los bancos o las entidades prestamistas.

**Importancia de las finanzas**

Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros; pues, se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute

decididamente en la economía empresarial, extendiendo sus efectos sobre el costo de servicios de estas empresas.

**Clasificación de las finanzas**

Las finanzas se clasifican en:

- ✓ Finanzas públicas.
- ✓ Finanzas privadas.

**Finanzas públicas.** Constituyen la actividad económica del sector público con su particular característica y estructura que convive con la economía de mercado, de la cual obtiene los recursos y a la cual le presta un marco de acción. Las finanzas públicas establecen, estudian las necesidades, crean los recursos, ingresos, gastos. El Estado hace uso de los recursos necesarios provenientes de su gestión política para desarrollar actividades financieras a través de la explotación y distribución de las riquezas para satisfacer las necesidades públicas (individuales y colectivas).

**Las finanzas privadas**. Están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del Estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias.

## C. NIVELES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los niveles de gestión empresarial que debe considerar las empresas de transporte interprovincial de pasajeros son los siguientes:

**C.1 Nivel estratégico**. Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

**C.2 Nivel táctico**. Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

**C.3 Nivel operativo**. Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente, tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

## D. FASES DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Una de las mejores definiciones de las funciones de la gestión empresarial es la que hace años dio LUTHER GULIK, quien identificó las cuatro fases fundamentales de toda gerencia y que las empresas de transporte interprovincial de pasajeros no deben dejar pasar para ponerlo en práctica:

**D.1** **Planificación**. Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos. Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

a. Asignación de recursos
b. Programación

**D.2** **Organización**. Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para adquirir resultados. Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, Cómo deben agruparse las tareas, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es responsable de los resultados.

**D.3 Dirección, conducción y liderazgo**. Implica un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.

Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, por tanto, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consiste en dirigir las actividades de los subordinados y otros, cuyas características son: motivación humana, buen gobierno, liderazgo y comunicación.

- **Motivación humana.** El concepto de motivación humana se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera; es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo (conocimiento), representa lo que las personas saben respecto de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social.

- **Liderazgo.** Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupo de personas.
- **Comunicación.** Se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua; además de buenas relaciones humanas, la comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también, se define como interrelaciones entre personas. la comunicación es un proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Básicamente, la comunicación es un intercambio de información que debe transmitirse y comprenderse en la empresa.

**D.4** **Control**. Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados. Una vez fijadas las metas, formulados los planes, delineados los arreglos estructurales,

entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

**BUEN GOBIERNO**

Según el Informativo Caballero Bustamante[1], "Buen Gobierno es el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas". La estructura del buen gobierno especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de las empresas de transporte; en nuestro caso, tales como los directores, los gerentes, los trabajadores, la sociedad civil y otros agentes que mantengan algún interés en el transporte rural. El buen gobierno también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. Con el buen gobierno, se ha demostrado que las entidades pueden acumular mayor valor institucional, reducen los costos de financiamiento, prestan mejores servicios, todo lo cual es una ventaja competitiva para las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.

---

[1] ***Informativo Caballero Bustamante. Segunda Quincena-diciembre. 2005; P. 3.***

**MEJORA CONTINUA**

La mejora continua es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. También, es visto como una actividad sostenible en el tiempo y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual. Generalmente, se puede conseguir un mejoramiento reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso, mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso. La Norma ISO 9000: 2006[2] la define como sigue: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

Para James Harrington (1993)[3], es un proceso que significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar, los cuales dependerán del enfoque específico del empresario y del proceso. Para él, existen diez actividades de mejoramiento continuo que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.

---

***[2] Tomado de Norma ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad -Fundamentos y vocabulario, Doc. Eléc. 2006. pJ 9.***
***[3] Mejora continua.***
***http://www.la-mejora-continua/la-mejora-continuashtml#ixzz32AsVt48X***

2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

**TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones ha adquirido notable importancia, un gerente debe tomar muchas decisiones. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes, mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa. Algunas de estas decisiones podrán involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero, el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.

Las decisiones individuales o grupales tienen ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de las organizaciones. La toma de decisiones es considerada parte importante del proceso de planeación. Cuando ya

se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión.

Al respecto, Fremont E. Kasf [4] define que "la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas".

Asimismo, para Samuel C. Certo[5], "la toma de decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad".

Por su parte Freeman Gilbert [6] opina que la toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos.

**Toma de decisiones en las empresas de transporte de pasajeros**

La toma de decisiones en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros se circunscribe a una serie de personas que están direccionadas al cumplimiento de metas y objetivos. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia, se dice que las decisiones son algo así como el motor de las estas empresas; en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende, en gran parte, el éxito de estas empresas.

---

***[4] Toma de decisiones. htto://www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadeciones.htm***
***[5] Teorla de toma de decisiones. http://www.degerencia.com/temaltoma de decisiones***
***[6] Toma de decisiones. http://www.eltallerdigital.com/informacion.jsp?idArticulo=l l***

## 2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

**Control interno.** Posibilidad de acceder a cierta cosa o facilidad para hacerlo.

**Gestión empresarial.** Es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

**Accesibilidad.** Es el conjunto de criterios que permite que cualquier entorno, producto o servicio sea respetuoso con la diversidad humana, seguro, saludable, funcional, comprensible y estético.

**Buen gobierno.** Es un concepto extenso que se desprende del concepto de ética pública. La Ley 19/2014, del 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno sustenta el concepto de buen gobierno (Título V) en tres grandes ejes: Código de conducta de los altos cargos (código ético).

**Capacidad de control interno.** Se trata de un concepto que hace referencia al control de los propios impulsos y reacciones, y que supone una serie de técnicas de relajación.

**Competencias.** Son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo.

**Confiabilidad.** Es la capacidad de un ítem de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas durante un período de tiempo determinado. Es decir, que habremos logrado la Confiabilidad requerida cuando el "ítem" hace lo que queremos que haga y en el momento que queremos que lo haga.

**Control de recursos.** Es el proceso de asignación de los recursos del sistema de manera controlada. Las funciones de control de recursos de Oracle Solaris permiten que se comparta el ancho de banda entre las VNIC en la red virtual de un sistema.

**Derecho y trato equitativo.** Este principio es relevante pues la mayoría de las demandas en arbitraje internacional sobre un tratado de inversiones se basan en una violación a este principio de trato justo y equitativo que se encuentra ampliamente definido por el derecho consuetudinario internacional.

**Eficacia.** Es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica.

**Eficiencia.** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

**Elección de alternativas.** Las preferencias son claras: Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

**Evaluación de control interno.** Evaluación del Control Interno y sus Componentes en la Auditoría de Estados Financieros. En muchas

ocasiones, cuando se habla de controles internos las percepciones de su significado son muy distintas, dependiendo del usuario, preparador, auditor o dirección.

**Logro de objetivos.** Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

**Mejora continua.** Estrategia de carácter cíclico formada por una serie de procedimientos y actividades, que permiten lograr los objetivos y metas de calidad de la manera más eficiente y efectiva en una Entidad.

**Oportunidad.** Circunstancia, momento o medio oportunos para realizar o conseguir algo.

**Percepción de usuarios.** En los últimos años un concepto ha adquirido una notable importancia tanto en el ámbito de los servicios como de las unidades de información, la satisfacción de los usuarios.

**Productividad.** Capacidad de la naturaleza o la industria para producir.

**Propósito de control interno.** Se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de Control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función.

**Puntualidad.** La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida. En cambio, las culturas orientales consideran que cualquier impuntualidad es una falta de respeto.

**Responsabilidad.** Cualidad de la persona responsable.

**Seguridad razonable.** Concepto según el cual el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo Sistema de Control Interno.

**Toma decisiones.** Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

**Transparencia informativa.** La primera de las cuales es sencillamente qué se quiere decir con tal expresión, que de una parte aparece unida a la idea de información y por otra, a la veracidad.

**Valorar consecuencias.** El método de valoración de los riesgos y las ventajas se centra en los extremos de la escala de probabilidades y, en esta medida, resulta ideal como primer filtro de eliminación. Sin embargo, también debes fijarte con mayor atención en las consecuencias de cada opción, y no nos referimos sólo a lo que podría ocurrir en el peor o el mejor de los casos sino a las posibilidades internas.

# CAPÍTULO III

# MARCO METODOLÓGICO

## 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado una investigación aplicada porque se apoya en la parte de control interno y la gestión empresarial en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco – Tingo María.

## 3.2 MÉTODO

En la presente investigación se empleó el método sintético o de síntesis, el mismo que se complementará con el inductivo y deductivo entre otros:

Por lo manifestado, se describen los siguientes:

- **El método Sintético** (Síntesis). Consiste en reunir las partes analizadas en el todo para examinar el fenómeno nuevamente en forma global.
- **El método Inductivo**. Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Establece proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares. Se complementa mutuamente con el método deductivo. Establece conclusiones empíricas.
- **El método Deductivo**. Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Parte de proposiciones o supuestos

generales que se deriva a otra proposición o juicio particular. Se complementa mutuamente con el método inductivo. Establece conclusiones lógicas.

## 3.3 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.

### 3.3.1 DISEÑO:

El diseño de investigación utilizado es en relación de causa y efecto.

### 3.3.2 ESQUEMA:

El presente estudio, tiene el siguiente esquema.

## 3.4 POBLACIÓN

La población de la investigación está conformada por los socios, trabajadores y usuarios de las Empresas de Transporte Interprovincial de pasajeros, según cuadro adjunto.

**EMPRESAS DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS HUÁNUCO TINGO - MARÍA**

| NOMBRE O RAZÓN SOCIAL | N° ENCUENTADOS |
|---|---|
| Empresa de Transportes Comité 5 | 1 |
| Empresa de Transportes ETUR 6 | 1 |
| Empresa Tocache EXPRES | 1 |
| Empresa UROC | 1 |
| Empresa Turismo RAYAL S.R. LTDA | 1 |
| Empresa DIACO SAC. | 1 |
| Asociación Civil Selva Tours | 1 |
| Empresa de Trasportes Gladis Spa | 1 |
| **TOTAL** | **8** |

Fuente: Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Huánuco

## 3.5 MUESTRA.

En este caso se tomó como muestra en forma intencional a la empresa de transporte ETUR 6. La encuesta estará dirigida a los socios, trabajadores y usuarios.

| N° | SOCIOS | TRABAJADORES | USUARIOS | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| **01** | 45 | 8 | 25 | 78 |
| **TOTAL** | | | | **78** |

Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Huánuco

## 3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

Las técnicas que se empleará en la investigación es la encuesta.

### 3.6.1 Técnicas:

**La encuesta**: Se aplicó a los socios, trabajadores y usuarios de la Empresa de Transportes ETUR 6. Ubicada en la Provincia de Huánuco para obtener información para la muestra referente al control interno y su repercusión en la gestión de las empresas, a través del cuestionario el mismo que será estructurado teniendo en cuenta las variables e indicadores en estudio.

## 3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, FUENTES

Los principales instrumentos que se aplicaron en las técnicas son:

- ✓ El Cuestionario

### 3.7.1 Instrumentos:

**Cuestionarios**: Constituyen las preguntas con la finalidad de recoger datos para que la investigación sea factible y viable. Al realizar el cuestionario se debe tener en cuenta la longitud del mismo, como el modo de obtener las respuestas significativas que ayuden el proceso de la toma de decisiones.

### 3.7.2 Fuentes:

a. **Fuentes Primarias. -** Para la obtención de información de manera directa, se hará uso de la observación por parte del investigador en lugares donde se lleva a cabo la investigación.

b. **Fuentes Secundarias**. - Se hará uso de información de fuentes bibliográficas (libros, revistas, normas legales, etc.) relacionados con el tema de estudio, como también de información encontrada en Internet.

## 3.8 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

### 3.8.1 Procesamiento:

Para el procesamiento de los datos se utilizará la Estadística Descriptiva en sus siguientes técnicas:

- Cuadros de Distribución de Frecuencias absolutas y relativas.
- Gráficos estadísticos.

- También se utilizará la Estadística Inferencial para la prueba de hipótesis.

### 3.8.2 Presentación de datos:

La hipótesis será validada utilizando las técnicas de la contrastación, es decir, se contrastará los resultados con la hipótesis, para verificar si los obtenidos corroboran o no la hipótesis formulada, para que finalmente sea aceptada en función a la naturaleza, características y tendencias de los datos que se obtuvieran. Se utilizará la fórmula del Chi Cuadrado. Se presentarán los datos de cada variable en la dimensión que corresponda con los indicadores seleccionados, con su respectiva interrogante, tabla, cuadro, gráfico, análisis e interpretación del valor crítico calculado.

# CAPÍTULO IV

# RESULTADOS

## 4.1 CONTROL INTERNO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**Interrogante**

¿Está de acuerdo usted, con que el control interno incide en el desarrollo de la gestión empresarial en la empresa de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María?

**Tabla 1: Control Interno y gestión empresarial**

| Alternativa | Total Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 32 | 41.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 14 | 18.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 15.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

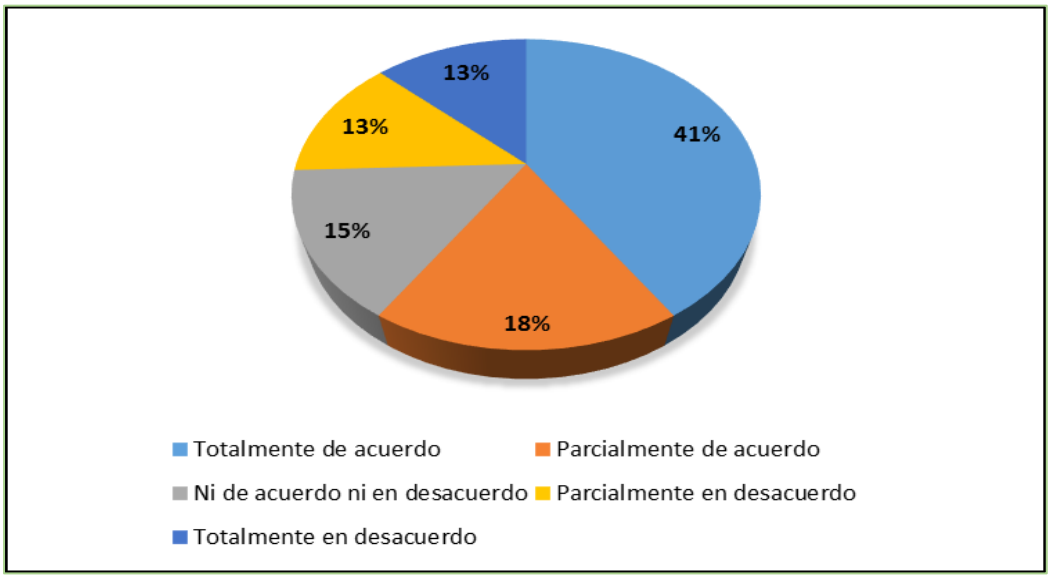



**Figura 1: Control Interno y gestión empresarial**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 32 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 41% del total.
- 14 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 18% del total encuestado.
- 12 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 15%.
- 10 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 13%
- 10 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 13%

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la implementación del control interno incide en el desarrollo de la gestión empresarial en la empresa de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María.

## 4.2 SEGURIDAD RAZONABLE, DERECHO Y TRATO EQUITATIVO

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que el grado de seguridad razonable para el logro de objetivos influye en el derecho y trato equitativo en la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María?

**Tabla 2: Seguridad razonable, derecho y trato equitativo**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 34 | 44.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 12 | 15.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 15.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

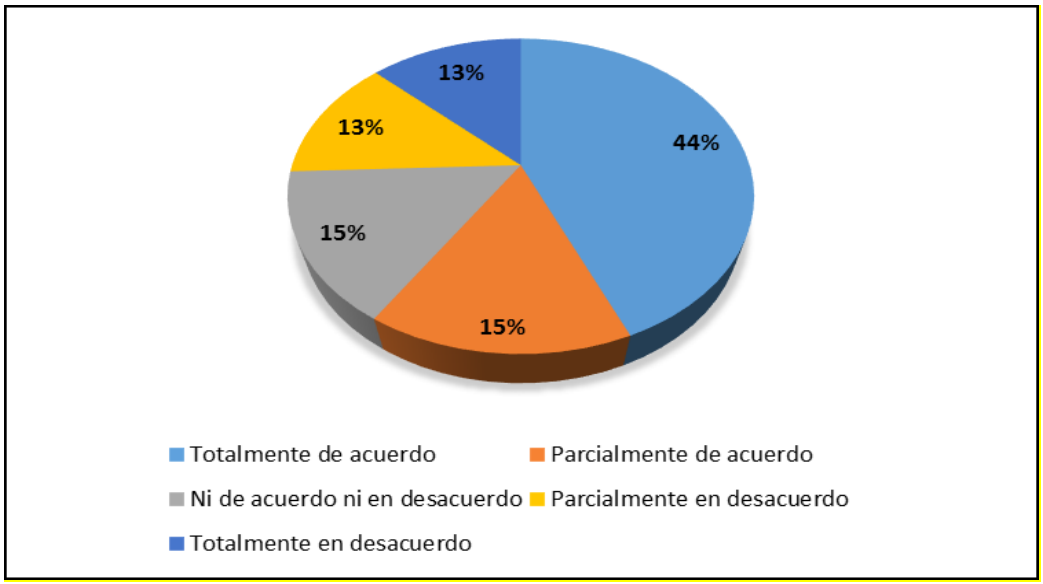



**Figura 2: Seguridad razonable, derecho y trato equitativo**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 34 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 44% del total.
- 15 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 17% del total encuestado.
- 15 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 8%.
- 13 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el17%

- 13 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 17%

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que el grado de seguridad razonable para el logro de objetivos influye en el derecho y trato equitativo en la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María.

## 4.3 LOGRO DE OBJETIVOS Y TRANSPARENCIA INFORMATIVA

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que el logro de objetivos en el control interno influencia en la transparencia informativa en la empresa de transporte de pasajeros Huánuco - Tingo María?

**Tabla 3: Logro de objetivos y transparencia informativa**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 30 | 39.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 12 | 15.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14 | 18.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 12 | 15.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

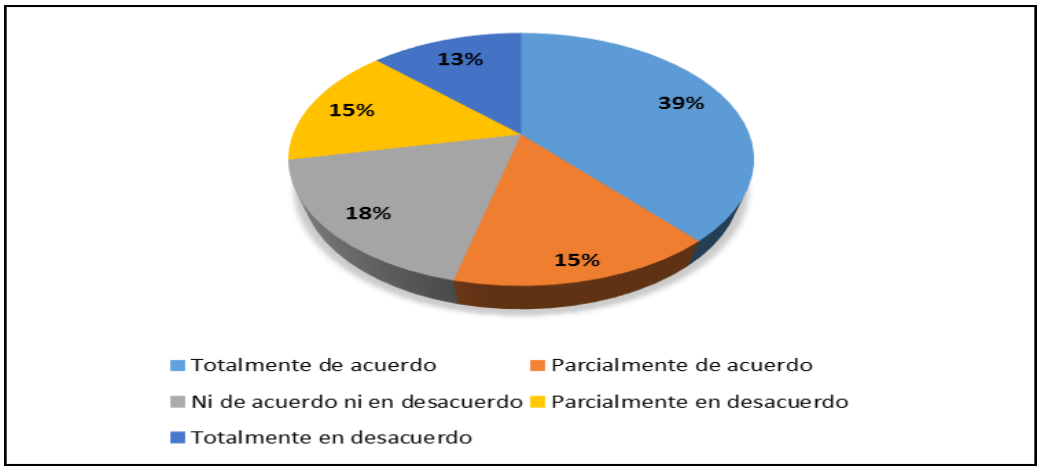



**Figura 3: Logro de objetivos y transparencia informativa**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 30 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 39% del total.
- 12 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 15% del total encuestado.
- 14 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 18%.
- 12 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 15%
- 10 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 13%.

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que el logro de objetivos en el control interno influencia en la transparencia informativa en la empresa de transporte de pasajeros Huánuco - Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

## 4.4 CONTROL DE RECURSOS Y ADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que el control de recursos nos ayudara a una adecuada administración de riesgo en la gestión de las empresas de transporte de pasajeros Huánuco – Tingo María?

**Tabla N° 4: Control de recursos y adecuada administración del riesgo**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 32 | 41.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 16 | 20.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

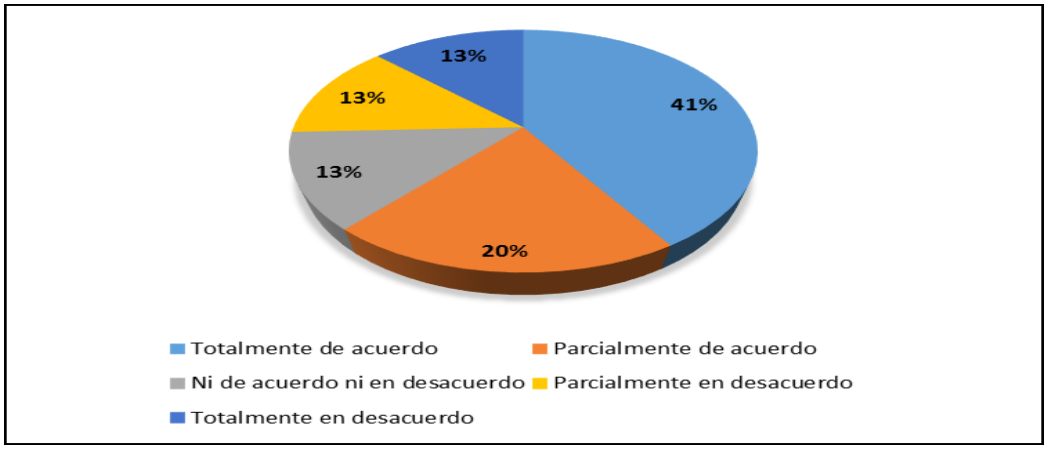



**Figura 4: Control de recursos y adecuada administración del riesgo**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 32 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 41% del total.
- 16 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 20% del total encuestado.
- 10 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 10 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 13%
- 10 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 13%

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que el control de recursos nos ayudara a una adecuada administración de riesgo en la gestión de las empresas de transporte de pasajeros Huánuco – Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

## 4.5 OPORTUNIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con la oportunidad para conseguir los objetivos trazados influye en la productividad en la gestión empresarial de las empresas de transporte Huánuco – Tingo María?

**Tabla 5: Oportunidad y Productividad**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 36 | 46.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 12 | 16.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 15.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 8 | 10.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

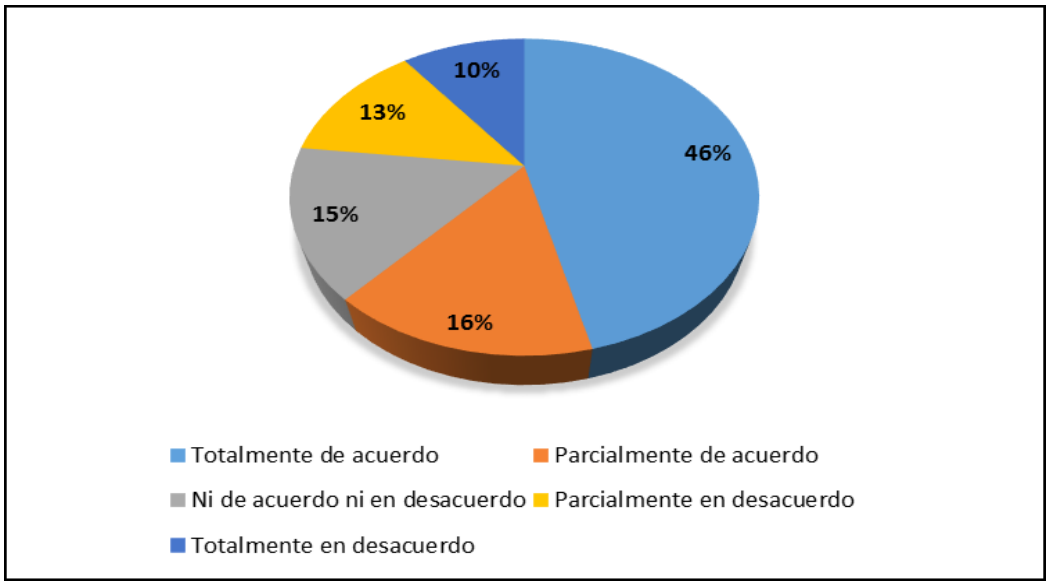



**Figura 5: Oportunidad y Productividad**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 36 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 46% del total.
- 12 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 16% del total encuestado.
- 12 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 15%.

- 10 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 13%
- 8 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 10%

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la oportunidad para conseguir los objetivos trazados influye en la productividad en la gestión empresarial de las empresas de transporte Huánuco – Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

## 4.6 ACCESIBILIDAD Y VALORAR CONSECUENCIAS

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que la accesibilidad en el control interno influirá en valorar consecuencias en la toma de decisiones de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

**Tabla 6: Accesibilidad y valorar consecuencias**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 28 | 36.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 12 | 15.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18 | 23.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

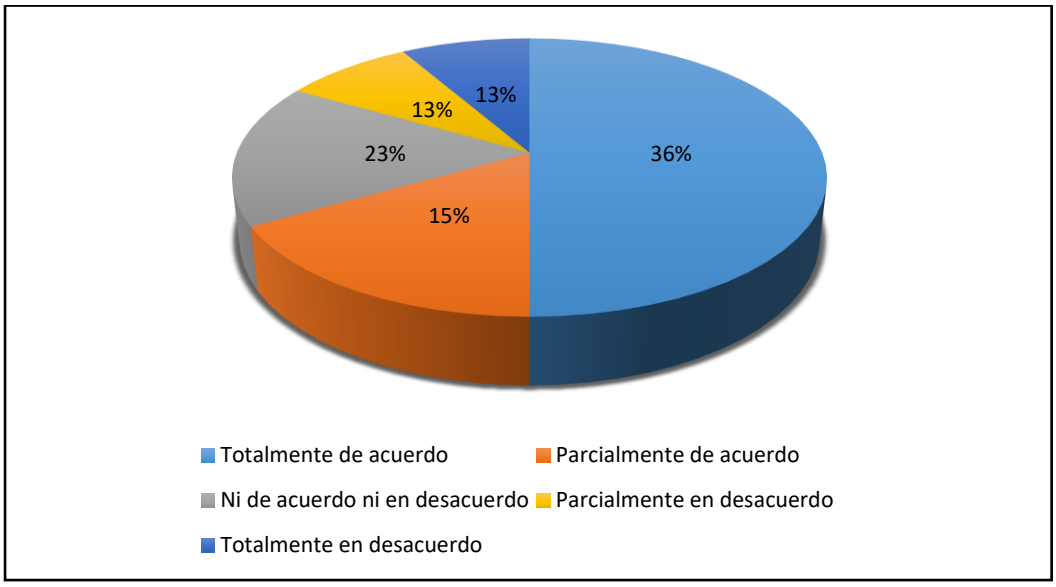



**Figura 6: Accesibilidad y valorar consecuencias**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 28 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 36% del total.
- 12 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 15% del total encuestado.
- 18 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 23%.
- 10 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 13%
- 10 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 13%

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la accesibilidad en el control interno influirá en valorar consecuencias en la toma de decisiones de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

## 4.7 PERCEPCIÓN DE USUARIOS Y ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que la percepción de los usuarios afecta la elección de alternativas de las empresas de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María?

**Tabla 7: Percepción de usuarios y elección de alternativas**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 40 | 51.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 10 | 13.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 8 | 10.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

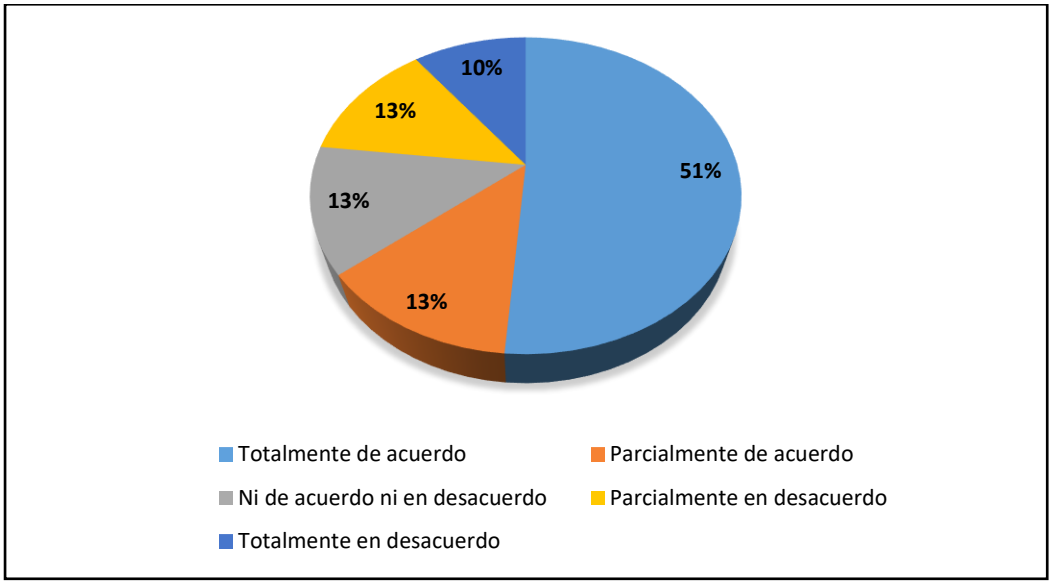



**Figura 7: Percepción de usuarios y elección de alternativas**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 40 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 51% del total.
- 10 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 13% del total encuestado.
- 10 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 10 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 13%
- 8 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 10%

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la percepción de los usuarios afecta la elección de alternativas de las empresas de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

## 4.8 EFICACIA Y RESPONSABILIDAD

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que la eficacia en la evaluación del control interno influye en la responsabilidad para la mejora continua de la gestión empresarial en las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

**Tabla 8: Eficacia y responsabilidad**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 29 | 37.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 21 | 27.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 8 | 10.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

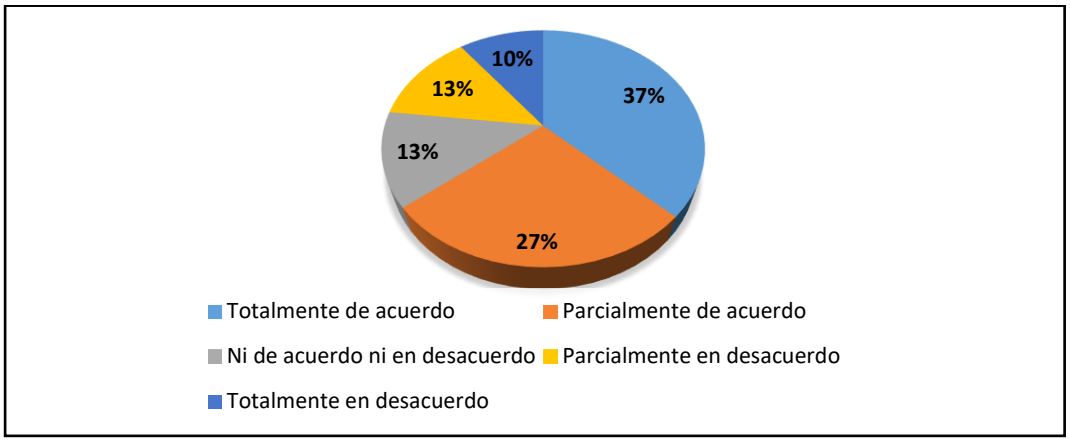



**Figura 8: Eficacia y responsabilidad**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 29 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 37% del total.
- 21 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 27% del total encuestado.
- 10 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 10 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 13%.
- 8 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 10%.

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la eficacia en la evaluación del control interno influye en la responsabilidad para la mejora continua de la gestión empresarial en las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

## 4.9 EFICIENCIA Y PUNTUALIDAD

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que la eficiencia en la evaluación del control interno es importante la puntualidad para la mejora continua de la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

**Tabla N° 9: Eficiencia y puntualidad**

| Alternativa | Total Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 36 | 46.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 12 | 15.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14 | 18.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 6 | 8.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

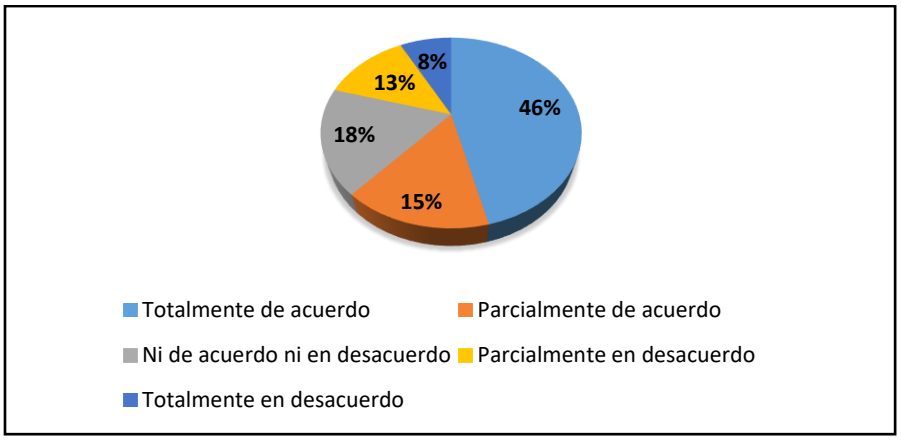



**Figura 9: Eficiencia y puntualidad**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 36 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 46% del total.
- 12 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 15% del total encuestado.
- 14 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 18%.
- 10 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 13%
- 6 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 8%.

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la eficiencia en la evaluación del control interno es importante la puntualidad para la mejora continua de la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

## 4.10 CONTABILIDAD Y COMPETENCIAS

**Interrogante:**

¿Está de acuerdo usted, con que la buena contabilidad influye las competencias para la mejora continua de la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

**Tabla 10: Contabilidad y competencias**

| Alternativa | Total, Parcial | Porcentaje |
|---|---|---|
| Totalmente de acuerdo | 32 | 41.00% |
| Parcialmente de acuerdo | 16 | 21.00% |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 10.00% |
| Parcialmente en desacuerdo | 12 | 15.00% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 13.00% |
| **Total** | **78** | **100.00%** |

**Elaboración:** Propia

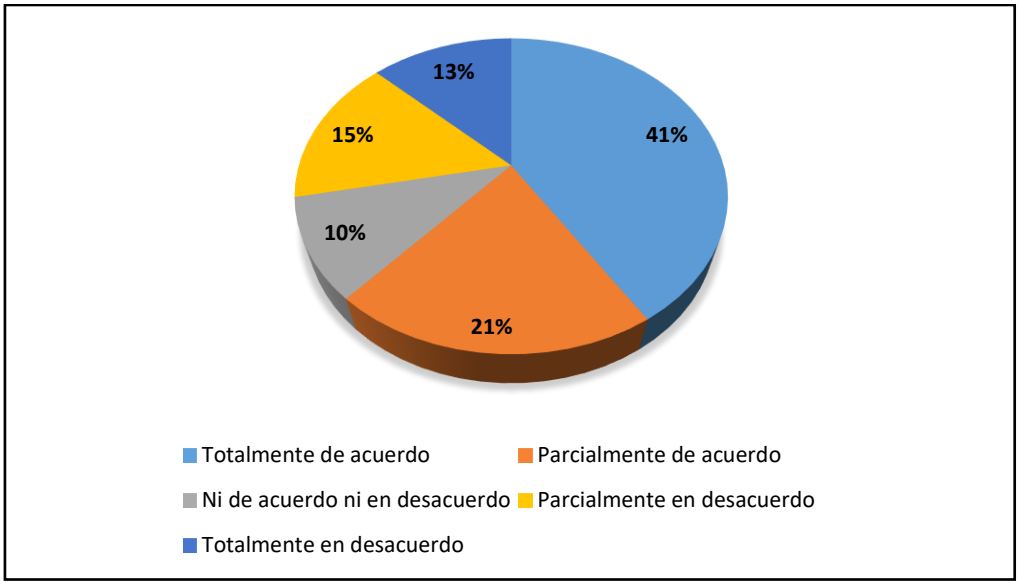



**Figura 10: Contabilidad y competencias**

**Interpretación:**

Del total de 78 personas encuestadas, obtuvimos:

- 32 respondieron "totalmente de acuerdo", los cuales alcanzaron el 41% del total.
- 16 respondieron "parcialmente de acuerdo", quienes fueron el 21% del total encuestado.
- 8 respondieron "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", que sumaron el 10%.
- 12 respondieron "parcialmente en desacuerdo" los cuales alcanzaron el 15%.

- 10 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 13%.

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que la buena contabilidad influye las competencias para la mejora continua de la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

# CAPITULO V

# DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 5.1 CONTRASTACIÓN CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

**Hernández, D. (2007).** El Autor concluye:

1. El control interno es el proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el resto del personal; diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la protección de activos, cumplimiento de obligaciones, logro de objetivos y el buen gobierno de las empresas

2. El buen gobierno de las empresas de transporte urbano, es la forma como se dirigen y controlan dichas empresas. El buen gobierno refleja las excelentes relaciones entre los grupos de interés. El buen gobierno está orientado a facilitar los estándares mínimos de eficiencia, eficacia, economía y productividad en la prestación del servicio de transporte urbano.

3. El propósito del buen gobierno aplicado en las empresas de transporte urbano es contar con una recta y eficaz gerencia; reconocer el derecho de accionistas, trabajadores y usuarios; definir las responsabilidades del directorio; asegurar la fluidez de la información y reconocer las relaciones con los grupos de interés.

4. Las prácticas del buen gobierno deben ser iniciativas del directorio, el mismo que tiene responsabilidad de su implementación. Dicha implementación sirve para que las empresas de transporte urbano puedan obtener capitales y créditos al menor costo del mercado, obtener créditos en condiciones competitivas y para atraer y retener a los mejores cuadros profesionales para cumplir los objetivos y estándares del servicio de transporte urbano.

5. El buen gobierno es hacer que los miembros de las empresas de transporte urbano (directivos, gerentes, funcionarios, empleados, choferes, cobradores y otros) trabajen formando una sinergia para alcanzar mayor productividad, disfruten de su trabajo, desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean los mejores representantes de la empresa ante los diferentes agentes del entorno.

6. Por más problemas que tenga una empresa, cuando existe la predisposición de mejorar; el control interno y el buen gobierno van a facilitar salir de esta problemática y enrumbarse en nuevos desafíos.

7. El control interno, por muy bien diseñado e implementado que esté, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la gerencia acerca de la consecución de los objetivos de la empresa.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada que los propósitos del control interno están adecuadamente implementados, entonces el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo.

**Rojas W. (2007)** El Autor concluye:

"El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados".

La capacidad del control interno está desarrollada de manera oportuna, entonces se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de estas empresas.

**Campos C. (2003)** El Autor concluyen:

"El planeamiento que se desarrolla en el departamento de ejecución presupuestal viene ayudando a la gestión en esta organización, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento del organismo y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente, es la etapa más importante del control".

La evaluación del control interno se realiza en forma continua, entonces se garantiza el mejoramiento continuo para el logro de objetivos trazados de estas empresas.

## 5.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

**Hipótesis Nula**

Si el control interno no repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, entonces se garantiza el logro de metas y objetivos.

**Hipótesis Alterna**

Si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, entonces se garantiza el logro de metas y objetivos.

**CONTROL INTERNO Y SU REPERUCUCIÓN EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE.**

| VARIABLES | ESCALA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | a | b | c | d | e |
| 1. Control Interno y gestión empresarial | 32 | 14 | 12 | 10 | 10 |
| 2. Seguridad Razonable, derecho y trato equitativo | 34 | 12 | 12 | 10 | 10 |
| 3. Logro de objetivos y transparencia informativa | 30 | 12 | 14 | 12 | 10 |
| 4. Control de recursos y adecuada administración del riesgo | 32 | 16 | 10 | 10 | 10 |
| 5. Oportunidad y Productividad | 36 | 12 | 12 | 10 | 8 |
| 6. Accesibilidad y valorar consecuencias | 26 | 14 | 18 | 10 | 10 |
| 7. Percepción de usuarios y elección de alternativas | 40 | 10 | 10 | 10 | 8 |
| 8. Eficacia y responsabilidad | 29 | 21 | 10 | 10 | 8 |
| 9. Eficiencia y puntualidad | 36 | 12 | 14 | 10 | 6 |
| 10. Contabilidad y competencias | 32 | 16 | 8 | 12 | 10 |
| **TOTALES** | **327** | **139** | **120** | **104** | **90** |

| H1 | A | b | c | d | e | N |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Oi** | 327 | 139 | 120 | 104 | 90 | **780** |
| **Ei** | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | **780** |

$X^2$ = 242.8589744

Número de filas (n) = 10

Número de columnas (M) = 5

Probabilidad a = 0.05

Grado de Libertad, gl = 36

El valor crítico de la prueba, considerando 36 grados de libertad y la probabilidad a = 0.05 es 50.99846017

Como la $X^2$ = 242.8589744 > a $X^2C$ = 50.99846017 entonces se rechaza Ho

**Interpretación:**

Dado que el valor calculado de la prueba $X^2$ es mayor al valor crítico, se rechaza la Ho y se acepta la Ha, a la probabilidad de a = 0.05, Ha es > que la Ho.

## 5.3 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 5.3.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

**Hipótesis Nula**

Si los propósitos del control interno no están adecuadamente implementados, entonces el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo.

**Hipótesis Alterna**

Si los propósitos del control interno están adecuadamente implementados, entonces el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo.

**PROPÓSITO DE CONTROL INTERNO Y EL BUEN GOBIERNO**

| VARIABLES | ESCALA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | a | b | c | d | e |
| 1. Control Interno y gestión empresarial | 32 | 14 | 12 | 10 | 10 |
| 2. Seguridad Razonable, derecho y trato equitativo | 34 | 12 | 12 | 10 | 10 |
| 3. Logro de objetivos y transparencia informativa | 30 | 12 | 14 | 12 | 10 |
| 4. Control de recursos y adecuada administración del riesgo | 32 | 16 | 10 | 10 | 10 |
| **TOTAL** | **128** | **54** | **48** | **42** | **40** |

| H1 | a | b | c | d | e | N |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Oi** | 128 | 54 | 48 | 42 | 40 | **312** |
| **Ei** | 62.4 | 62.4 | 62.4 | 62.4 | 62.4 | **312** |

X2 = 88.12820513

Número de Filas (r) = 4

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad a = 0.05

Grado de Libertad, gl = 12

El valor crítico de la prueba, considerando 12 grados de libertad y la probabilidad a = 0.05 es 21.0260698

Como la $X^2$ = 88.12820513 > a $X^2C$ = 21.0260698 entonces se acepta la hipótesis planteada.

### 5.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

**Hipótesis Nula**

Si la capacidad del control interno no está desarrollada de manera oportuna, entonces se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de estas empresas.

**Hipótesis Alterna**

Si la capacidad del control interno está desarrollada de manera oportuna, entonces se tomará decisiones adecuadas para el beneficio de estas empresas.

**CAPACIDAD DE CONTROL INTERNO Y MEJORA CONTINUA**

| VARIABLES | ESCALA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | a | b | c | d | e |
| 5. Oportunidad y Productividad | 36 | 12 | 12 | 10 | 8 |
| 6. Accesibilidad y valorar consecuencias | 26 | 14 | 18 | 10 | 10 |
| 7. Percepción de usuarios y elección de alternativas | 40 | 10 | 10 | 10 | 8 |
| **TOTAL** | **102** | **36** | **40** | **30** | **26** |

| H1 | a | b | c | d | e | N |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Oi** | 102 | 36 | 40 | 30 | 26 | **234** |
| **Ei** | 46.8 | 46.8 | 46.8 | 46.8 | 46.8 | **234** |

$X^2$ = 83.86324786

Número de Filas (r) = 3

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad a = 0.05

Grado de Libertad, gl = 8

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad a = 0.05 es 15.50731306

Como la $X^2$ = 83.86324786 > $X^2c$ = 15.50731306 entonces se rechaza la Ho.

### 5.3.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

**Hipótesis Nula**

Si la evaluación del control interno no se realiza en forma continua, entonces se garantiza el mejoramiento continuo para el logro de objetivos trazados de estas empresas.

**Hipótesis Alterna**

Si la evaluación del control interno se realiza en forma continua, entonces se garantiza el mejoramiento continuo para el logro de objetivos trazados de estas empresas.

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO Y MEJORA CONTINUA**

| VARIABLES | | ESCALA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| | | **a** | **b** | **c** | **d** | **e** |
| 8. | Eficacia y responsabilidad | 29 | 21 | 10 | 10 | 8 |
| 9. | Eficiencia y puntualidad | 36 | 12 | 14 | 10 | 6 |
| 10. | Contabilidad y competencias | 32 | 16 | 8 | 12 | 10 |
| **TOTAL** | | **97** | **49** | **32** | **32** | **24** |

| H1 | A | b | c | d | e | N |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Oi** | 97 | 49 | 32 | 32 | 24 | **234** |
| **Ei** | 46.8 | 46.8 | 46.8 | 46.8 | 46.8 | **234** |

$X^2$ = 83.86324786

Número de Filas (r) = 3

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad a = 0.05

Grado de Libertad, gl = 8

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad a = 0.05 es 15.5073131

Como la $X^2$ = 74.41880342 > $X^2c$ = 15.5073131 entonces se rechaza la Ho.

# CONCLUSIONES

1. La implementación del control interno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, inciden en la el desarrollo de la gestión empresarial, resultado obtenido de acuerdo a las opiniones de los socios, trabajadores y usuarios, observando que hay un grado de seguridad razonable para el logro de objetivos y trato equitativo en la gestión empresarial.
2. La oportunidad para conseguir los objetivos trazados, frente a la productividad en la gestión empresarial, los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María.
3. Con la accesibilidad en el control interno, que permite en valorar consecuencias en la toma de decisiones, permiten realizar una evaluación de la capacidad del control interno, para una adecuada toma de decisiones en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.
4. La contabilidad permite que las competencias tengan una mejora continua en la gestión empresarial, asimismo permiten verificar que la evaluación del control incide en la mejora continuo de la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María.

# RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el control interno bien implementado contribuye a la recaudación de ingresos propios, teniendo en cuenta las sub variables ya que el seguimiento de los mismos permitirá mejorar los ingresos de las empresas de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María.

2. Se recomienda que el seguimiento del control interno conjuntamente con los resultados de los indicadores planteados contribuyan a la mejora del buen servicio al público.

3. Se recomienda que las evaluaciones de riesgos contribuyen a mejorar la organización tanto en la estructura sistemas y objetivos de la empresa de transportes de Huánuco – Tingo María.

4. Se recomienda que los sistemas de información que manejan deben ser actualizadas constantemente, ya que a través de ello se lleva un mejor control, y por consiguiente se alcanza la eficiencia en la empresa de transportes de Huánuco – Tingo María

# BIBLIOGRAFÍA

**LIBROS:**


1. BERNAL, C. (2007) Metodología de la Investigación. Bogotá: Editorial Prentice Hall.
2. CEPEDA, G. (1996) Auditoría y Control Interno, Editorial Mac. Graw - Hill, Bogotá, 2da. Edición.
2. COOPERS & LYBRAND, SA. (1997). Los nuevos conceptos del control interno Informe COSO- Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
3. GÓMEZ CEJAS, Guillermo (1994) Planeación y organización de Empresa, Editorial Me. Graw - Hill, México, 8va. Edición.
4. INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL. (2008). Gerencia y calidad en los sistemas de control. Lima. IDG.
5. KOHLER, Eric. (1995). Diccionario para Contadores, Editorial Limusa S.A. México, Sta. Edición.
6. KOONTZ O'DONNELL (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica lngramex S.A.
7. CATACORA F. (1998). Contabilidad: La Base para las Decisiones Comerciales. - Caracas: Me Graw- Hill interamericana.
8. POCH, R. (1992). Manual de Control Interno. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
9. RUSSELL L. ACKOFF. (2009) Un concepto de planeación de empresas (Filadelfia, Estados Unidos.

10. ESTRADA SANTANDER, J. (1987), Diccionario Económico, Editora Política, La Habana, Cuba.
11. IDALBERTO CHIAVENATO, (2001) Proceso Administrativo Editora McGraw-Hill, Bogotá 3ra. Edición.
12. ESTUPIÑÁN R. (2002) Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones
13. MARTINDALE, D. (2001) La metodología de la investigación, Editorial Amorrotu Editores, Buenos Aires, Argentina.
14. REYES MURILLO F. (1988) Manual de tránsito, Lima.

**TESIS:**

1. **HERNÁNDEZ CELIS D. (2007)** En su tesis "La efectividad del control interno en el buen gobierno de las empresas de transporte urbano", presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Integral, en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

2. **ROJAS DÍAZ W. O. (2007)** En su tesis titulada "Diseño de un Sistema de Control Interno en una Empresa Comercial de Repuestos Electrónicos", presentada para obtener el Grado Académico de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3. **CAMPOS GUEVARA C. E. (2003)** En su tesis titulada “Los procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado", presentada para optar el grado académico de Magíster en Contabilidad, con mención en Auditoría Superior, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

# ANEXOS

# ANEXO N° 1

## CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES**

La presente técnica de la encuesta, tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación EL CONTROL INTERNO Y SU REPERCUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS HUÁNUCO - TINGO MARÍA; al respecto, se le solicita que frente a las preguntas que a continuación se les presentan, marque con un aspa (X) en la alternativa que usted considera correcta. Se le agradece su participación:

1. ¿Está de acuerdo usted, con que el control interno incide en el desarrollo de la gestión empresarial en la empresa de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María?

   A. Totalmente de acuerdo
   B. Parcialmente de acuerdo
   C. Indiferente
   D. Parcialmente en desacuerdo
   E. Totalmente en desacuerdo

2. ¿Está de acuerdo usted, con que el grado de seguridad razonable para el logro de objetivos influye en el derecho y trato equitativo en la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María?

   A. Totalmente de acuerdo
   B. Parcialmente de acuerdo
   C. Indiferente
   D. Parcialmente en desacuerdo
   E. Totalmente en desacuerdo

3. ¿Está de acuerdo usted, con que el logro de objetivos en el control interno influencia en la transparencia informativa en la empresa de transporte de pasajeros Huánuco - Tingo María?

   A. Totalmente de acuerdo
   B. Parcialmente de acuerdo
   C. Indiferente
   D. Parcialmente en desacuerdo
   E. Totalmente en desacuerdo

4. ¿Está de acuerdo usted, con que el control de recursos nos ayudara a una adecuada administración de riesgo en la gestión de las empresas de transporte de pasajeros Huánuco – Tingo María?

   A. Totalmente de acuerdo
   B. Parcialmente de acuerdo
   C. Indiferente
   D. Parcialmente en desacuerdo
   E. Totalmente en desacuerdo

5. ¿Está de acuerdo usted, con que la oportunidad para conseguir los objetivos trazados influye en la productividad en la gestión empresarial de las empresas de transporte Huánuco – Tingo María?

   A. Totalmente de acuerdo
   B. Parcialmente de acuerdo
   C. Indiferente
   D. Parcialmente en desacuerdo
   E. Totalmente en desacuerdo

6. ¿Está de acuerdo usted, con que la accesibilidad en el control interno influirá en valorar consecuencias en la toma de decisiones de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

   A. Totalmente de acuerdo
   B. Parcialmente de acuerdo
   C. Indiferente

D. Parcialmente en desacuerdo
E. Totalmente en desacuerdo

7. ¿Está de acuerdo usted, con que la percepción de los usuarios afecta la elección de alternativas de las empresas de transportes de pasajeros Huánuco – Tingo María?

A. Totalmente de acuerdo
B. Parcialmente de acuerdo
C. Indiferente
D. Parcialmente en desacuerdo
E. Totalmente en desacuerdo

8. ¿Está de acuerdo usted, con que la eficacia en la evaluación del control interno influye en la responsabilidad para la mejora continua de la gestión empresarial en las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

A. Totalmente de acuerdo
B. Parcialmente de acuerdo
C. Indiferente
D. Parcialmente en desacuerdo
E. Totalmente en desacuerdo

9. ¿Está de acuerdo usted, con que la eficiencia en la evaluación del control interno es importante la puntualidad para la mejora continua de la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

A. Totalmente de acuerdo
B. Parcialmente de acuerdo
C. Indiferente
D. Parcialmente en desacuerdo
E. Totalmente en desacuerdo

10. ¿Está de acuerdo usted, con que la buena contabilidad influye las competencias para la mejora continua de la gestión empresarial de las empresas de transportes de pasajeros de Huánuco – Tingo María?

    A. Totalmente de acuerdo
    B. Parcialmente de acuerdo
    C. Indiferente
    D. Parcialmente en desacuerdo
    E. Totalmente en desacuerdo

# ANEXO N° 02

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### EL CONTROL INTERNO Y SU REPERCUSION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS, HUANUCO - TINGO MARIA

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | INDICADORES |
|---|---|---|---|---|
| **General:**<br>¿Cómo repercute el control interno en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018? | **General:**<br>Determinar si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018. | **General:**<br>Si el control interno repercute en la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, entonces se garantiza el logro de metas y objetivos. | **VARIABLE INDEPENDIENTE**<br>**X:** Control interno<br>**VARIABLE DEPENDIENTE**<br>**Y:** Gestión Empresarial | |
| **Específicos:**<br>**a.** ¿De qué manera los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018? | **Específicos:**<br>**a.** Determinar si los propósitos del control interno facilitan el buen gobierno en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018. | **Específicas:**<br>**a.** Si los propósitos del control interno están adecuadamente implementados, entonces el buen gobierno de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros será eficiente y efectivo. | Propósito de control interno | - Seguridad razonable<br>- Logro de objetivos<br>- Control de recursos |
| | | | Buen gobierno | - Derecho y trato equitativo<br>- Transparencia informativa<br>- Adecuada administración del riesgo |
| **b.** ¿Cómo influye la capacidad del control interno en una adecuada toma de decisiones de las empresas | **b.** Evaluar si la capacidad del control interno influye en una adecuada toma de decisiones en las empresas de | **b.** Si la capacidad del control interno está desarrollada de manera oportuna, entonces se tomará decisiones | Capacidad del control interno | - Oportunidad<br>- Accesibilidad<br>- Percepción de usuarios |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018? | transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018. | adecuadas para el beneficio de estas empresas. | Toma de decisiones | - Productividad<br>- Valorar consecuencias<br>- Elección de alternativas |
| **c.** ¿De qué modo la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018? | **c.** Verificar si la evaluación del control interno influye en el mejoramiento continuo de la gestión de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros Huánuco –Tingo María, periodo 2018. | **c.** Si la evaluación del control interno se realiza en forma continua, entonces se garantiza el mejoramiento continuo para el logro de objetivos trazados de estas empresas. | Evaluación del control interno | - Eficacia<br>- Eficiencia<br>- Contabilidad |
| | | | Mejoramiento continuo | - Responsabilidad<br>- Puntualidad<br>- Competencias |

## NOTA BIOGRAFICA

MERLITH ELIZABETH, RAMIREZ CORDOVA

## DATOS PERSONALES

**NOMBRE** : MERLITH ELIZABETH
**APELLIDOS** : RAMIREZ CORDOVA
**DNI** : 71409292
**FECHA DE NACIMIENTO** : 07/11/1994
**DOMICILIO** : URB. SANTA SERAFINA MZ B LT 15 – HUANUCO –HUANUCO - HUANUCO
**CELULAR** : 931707740 - MOVIESTAR
**E-MAIL** : MERLITHMERC@GMAIL,COM

**ESTUDIOS REALIZADOS**

- **Educación primaria**

  Lugar : Jesús – Lauricocha – Huánuco
  Año : 2001-2006
  Centro Educativo : N° 32264 “Jesús “

- **Educación secundaria**

  Lugar : Jesús – Lauricocha –Huánuco
  Año : 2007-2011
  Centro Educativo : “José vara llanos”

- **Educación superior**

  Lugar : Huánuco
  Año : 2013-2018
  Universidad : UNHEVAL

**EXPERIENCIA LABORAL**

01/2015 - 1/2017 MUNICIPALIDAD DE JACAS CHICO

**AREA:** LOGISTICA

**CARGO**: ASISTENTE ADMINISTRATIVO-LOGISTICO

- ✓ Clasificar y archivar los documentos
- ✓ Distribuir documentos administrativos dentro y fuera de la Municipalidad

05/2017 – 03/2017 TELECOMUNICACIONES VALLE

**AREA**: VENTAS

**CARGO**: ASESORA DE VENTAS

- ✓ promoví y desarrolle las ventas de chips y equipos celulares.

06/04/201 – 31/11/2017 UGEL - HUANUCO

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Promoví y desarrollé actividades de contabilidad
- ✓ Lleve el control de inventarios
- ✓ Pago de planilla

28/08/2018 – ACTUALIDAD - FINANCIERA CRECER

**AREA:** CREDITOS

**CARGO:** EJECUTIVA DE NEGOCIOS

- ✓ asesoría personalizada en créditos
- ✓ Trato cordial con los clientes
- ✓ Evaluación de garantías crediticias
- ✓ Otorgar créditos
- ✓ Realización de cobros a los clientes

**FORMACION ACADEMICA**

| | |
|---|---|
| **INSTITUCION:** | UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - UNHEVAL - HUANUCO |
| **NIVEL ALCANZADO:** | BACHILLER |
| **CARRERA:** | CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS |

**CONOCIMIENTOS DE INFORMATICA**

- ✓ Microsoft Office a nivel intermedio (Word, Excel, Power Point )
- ✓ Conocimientos en programa contable FOXCONT, CONCAR.
- ✓ Conocimientos en SIGA, SIAF.

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

- ✓ Participación en el encuentro Universitario de Tributación y Aduanas 2018 – SUNAT – Huánuco 20 de Abril de 2018
- ✓ Participación Conferencia Magistral “Aspectos contable, financieros y auditoria” y el “perfil del contador público en la nueva era”- UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - Huánuco, setiembre del 2017.

# NOTA BIOGRAFICA

MIRIAN KELY, PONCIANO SALAZAR

## DATOS PERSONALES

| | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE** | **:** | MIRIAN KELY |
| **APELLIDOS** | **:** | PONCIANO SALAZAR |
| **DNI** | **:** | 74212247 |
| **FECHA DE NACIMIENTO** | **:** | 28/08/1993 |
| **DOMICILIO** | **:** | URB. EL BOSQUE MZ. E LT 11–HUÁNUCO-HCO |
| **CELULAR** | **:** | 928929728 – BITEL |
| **E-MAIL** | **:** | Khellyponciano28@gmail.com |

## ESTUDIOS REALIZADOS

- **Educación Primaria**

  Lugar : Huánuco – Huánuco – Huánuco

  Año : 1999-2004

  Centro Educativo : N° 32004 “San Pedro“

- **Educación Secundaria**

  Lugar : Huánuco – Huánuco – Huánuco

  Año : 2005-2009

  Centro Educativo : “Nuestra Señora de las Mercedes”

- **Educación Superior**

  Lugar : Huánuco

  Año : 2010-2015

  Universidad : UNHEVAL

**EXPERIENCIA LABORAL**

02/07/2018 – A LA FECHA - GEOCON SERVICIOS DE INGENIERIA SAC. HCO

**AREA:** ADMINISTRATIVO

**CARGO:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- ✓ Emisión de recibo por honorarios y suspensión
- ✓ Elaboración del balance mensual
- ✓ Pagos tributarios y administrativos
- ✓ Inventario trimestral de equipos de laboratorio
- ✓ Emisión de facturas, boletas de venta por los servicios prestados
- ✓ Seguimiento de facturas por cobrar
- ✓ Registro compras y ventas mensuales
- ✓ Elaboración de registro de proyectos, ensayos, roturas.
- ✓ Recepción de muestras para los ensayos
- ✓ Elaboración de certificados de ensayos de suelos
- ✓ Apoyo en elaboración de informe de los ensayos de mecánica de suelos.

12/03/2018 – 30/06/2018 TRANSPORTES E INVERSIONES “TOCACHE EXPRESS” SAC. – HUÁNUCO

**AREA:** ADMINISTRATIVO

**CARGO:** SECRETARIA ADMINISTRATIVO

- ✓ Cierre de caja diaria
- ✓ Reporte quincenal de comprobantes contables
- ✓ Orientación a los conductores Atención de cliente
- ✓ Balance simple mensual
- ✓ Renovación de documentos de la empresa
- ✓ Renovación de documentos de los comisionistas afiliados en la empresa.
- ✓ Emisión de comprobantes de factura, boletas de venta, y otros
- ✓ Pagos de renta de alquiler, personal administrativo y servicios básicos.

01/07/2017 – 30/12/2017 TRANSPORTES EXPRESO LA PERLA DEL SUR SRL – LIMA

**AREA:** ADMINISTRATIVO

**CARGO:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- ✓ Recepción de caja diaria de la agencia principal.
- ✓ Reportar anomalías que puedan ser encontradas en las facturas
- ✓ Realizar el informe de los comprobantes de ingreso mensual.
- ✓ Contabilizar el ingreso todas las operaciones de agencias sucursales.
- ✓ Atender, resolver y hacer seguimiento a las inquietudes y quejas de los clientes.
- ✓ Entregar hoja de ruta y manifiesto de pasajeros a los conductores.
- ✓ Recepción de correos electrónicos de los clientes
- ✓ Brindar información de la programación de salida de los buses.
- ✓ Controlar el GPS. de los buses
- ✓ Realizar pagos a los grifos, servicios básicos
- ✓ Programación de pagos semanales a los comisionistas.
- ✓ Recibir las hojas de ruta, manifiesto de pasajeros-Sunat, notificación de Sutran, peaje, boletas de carga de las unidades.
- ✓ Arqueo de caja de las agencias sucursales.

02/01/2016 – 30/06/2016 HK CONSULTORIA Y ASESORIA EMPRESARIAL EIRL– HUANUCO

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Emisión de recibo por honorarios
- ✓ Elaboración del balance anual.
- ✓ Suspensión de renta de cuarta categoría
- ✓ Depósito de detracciones

- ✓ Calculo de renta mensual, Essalud, ONP, Intereses, Multas y fraccionamiento.
- ✓ Orientación contable - clientes.
- ✓ Tramite de documentos a las entidades: OSCE, Sunat, Registros Públicos, Ministerio de trabajo y Notario.
- ✓ Pagos de renta mesual, IGV, ONP, fraccionamiento.
- ✓ Redacción de libros de registro de compra, venta y diario simplificado.

01/02/2015 - 07/12/2015 EMPRESA DE IMPORTACIONES & EXPORTACIONES ESPIRITU SRL- LIMA

**AREA:** ADMINISTRACIÓN

**CARGO:** COORDINADORA

- ✓ Coordinación con los docentes de centros educativos.
- ✓ Reunión con los monitores de Qaliwarma
- ✓ Liquidación de gastos
- ✓ Informe de los gastos de personal, alquiler, transporte y otros
- ✓ Elaboración de hoja de ruta
- ✓ Recepción de correos y llamadas
- ✓ Recepción y envió de las mercaderías
- ✓ Supervisión de los documentos (actas y Guías) de la entrega de los bienes en los colegios de nivel Inicial y Primaria.
- ✓ Elaboración de actas, facturas, boletas y guías de remisión.

**FORMACION ACADEMICA**

**INSTITUCION:** UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - UNHEVAL - HUANUCO

**NIVEL ALCANZADO:** BACHILLER

**CARRERA:** CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**CONOCIMIENTOS DE INFORMATICA**

CENTRO DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA PUBLICO O.R.T. (ORGANIZACIÓN DE RECURSOS TECNOLOGICOS).

- ✓ Microsoft Office a nivel intermedio (Word, Excel, Power Point )

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

- ✓ Participación en los cursos talleres de “El contador Público y la Sunat” y “ Las TICs en la investigación contable” 2014
- ✓ Participación como tercer miembro en las Elecciones Regionales 2014 Segunda Elección para Presidente y Vicepresidente Regional - ONPE.
- ✓ Participante en el I Seminario de Actualización Contable; “Presentación de información financiera: El proceso de aplicación de los NIIF en el Perú”, “Reforma Tributaria 2012”
- ✓ Participación en el Encuentro Universitario “Buen ciudadano, mejor profesional” realizado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - 2011.
- ✓ Participación en el taller “El Sistema Privado de Pensiones y su Impacto en la Economía Nacional” realizado por la Asociación de AFP - 2011.

## NOTA BIOGRAFICA

YANETH YANINA PASQUEL NOLBERTO

## DATOS PERSONALES

| | |
|---|---|
| **NOMBRE:** | YANETH YANINA |
| **APELLIDOS:** | PASQUEL NOLBERTO |
| **DNI:** | 71601587 |
| **FECHA DE NACIMIENTO:** | 21/08/1994 |
| **DOMICILIO:** | CALLE. WALCKER GUSTAVO SOBERON HUANUCO –HUANUCO - HUANUCO |
| **CELULAR:** | 921365945 - MOVISTAR |
| **E-MAIL:** | Yanethpasquel4@GMAIL.COM |

**ESTUDIOS REALIZADOS**

- **Educación primaria**
  Lugar : Jesús–Lauricocha – Huánuco
  Año : 2001-2006
  Centro Educativo : I.E. N°32264
- **Educación secundaria**
  Lugar : Jesús–Lauricocha – Huánuco
  Año : 2007-2011
  Centro Educativo : I.E.”JOSE VARALLANOS”
- **Educación superior**
  Lugar : Huánuco-Huánuco-Huánuco
  Año : 2013-2017
  Universidad : UNHEVAL

**EXPERIENCIA LABORAL**

02/10/2017 – 22/12/2018 ESTUDIO CONTABLE Y SERVICIOS MULTIPLES (ECYSEM) SCRL – AMARILIS - HUANUCO.

**AREA:** CONTABILIDAD

**CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Declaraciones de impuestos mensuales y declaración jurada anual.
- ✓ Elaboración de Estados Financieros mensuales.

04/11/2019 – 31/12/2019 DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES DE HUANUCO

**AREA:** LOGISTICA

**CARGO:** ASISTENTE DE LOGISTICA

- ✓ Elaboración de O/S y de O/C de acuerdo a los contratos.
- ✓ Cotizaciones y cuadros comparativos.

**FORMACION ACADEMICA**

**INSTITUCION:** UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - UNHEVAL - HUANUCO

**NIVEL ALCANZADO:** BACHILLER

**CARRERA:** CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**CONOCIMIENTOS DE INFORMATICA**

- ✓ Microsoft Office a nivel intermedio (Word, Excel, Power Point ).
- ✓ Ingles Básico - UNHEVAL
- ✓ Conocimientos en SIAF-SP, SIGA Y SEACE.

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

- ✓ Evento : Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF -IFOCAP
  Fecha : 12 de agosto 2019 a 14 de Setiembre de 2019
- ✓ Evento : Ley de Contratación del estado - IFOCAP
  Fecha : 01 al 26 de julio 2019
- ✓ Evento : Gestión Pública - IFOCAP
  Fecha : 03 al 29 de junio 2019
- ✓ Evento : Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA -IFOCAP
  Fecha : 06 a 31 de mayo de 2019
- ✓ Evento : Costos y Presupuesto - IFOCAP
  Fecha : 01 al 26 de abril 2019
- ✓ Evento : Aspectos Contables, Financieros y Auditoria – Perfil del Contador Público en la Nueva Era - UNHEVAL
  Fecha : 04 al 07 de setiembre 2017
- ✓ Evento : Seminario Nacional de Contabilidad - UNHEVAL
  Fecha : 30 de setiembre a 01 de octubre 2016
- ✓ Evento : Las PYMES: Desafío, Innovación y Emprendimiento – COLEGIO CONTADORES PUBLICOS
  Fecha : 22 al 23 de junio 2016

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

HUÁNUCO-PERÚ

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**DECANATO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

En la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, sito en Cayhuayna - Pillco Marca, a los 20 días del mes diciembre 2019, a horas 10:00 a.m., se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, ubicada en el Pabellón N° 4, Segundo Piso, el Jurado de Tesis de la Tesis titulada: **" CONTROL INTERNO Y SU REPERCUCION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS HUANUCO – TINGO MARIA";** del bachiller **Merlith Elizabeth RAMIREZ CORDOVA,** designado con la Resolución N° 876-2019-UNHEVAL-FCCyF-D, del 10 SET.19, procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público; siendo los miembros del Jurado de Tesis los siguientes docentes:

| | |
|---|---|
| Mg. Julio Nación Moya | Presidente |
| Mg. Teodomiro Arias Flores | Secretario |
| Dr. Alember ANGULO CHAVEZ | Vocal |

Finalizada la sustentación de la tesis, se procedió a evaluar y calificar al tesista, obteniendo el resultado siguiente:

APROBADO POR _____ DESAPROBADO POR _____

En consecuencia, de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL, y al Art. 30° del Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, la sustentante ha obtenido la nota de Quince (15), considerándose el calificativo de: Bueno.

Finalmente se dio por concluido el acto público de sustentación a horas 12:40 pm firmando el presente en señal de conformidad.

**PRESIDENTE**
DNI N° 22464990

**SECRETARIO**
**DNI N°** 20718478

**VOCAL**
**DNI N°** 15808885

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

HUÁNUCO-PERÚ

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**DECANATO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

En la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, sito en Cayhuayna - Pillco Marca, a los 20 días del mes diciembre 2019, a horas 10:00 a.m., se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, ubicada en el Pabellón N° 4, Segundo Piso, el Jurado de Tesis de la Tesis titulada: **" CONTROL INTERNO Y SU REPERCUCION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS HUANUCO – TINGO MARIA";** del bachiller **Mirian Kely PONCIANO SALAZAR,** designado con la Resolución N° 876-2019-UNHEVAL-FCCyF-D, del 10 SET.19, procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público; siendo los miembros del Jurado de Tesis los siguientes docentes:

| | |
|---|---|
| Mg. Julio NACIÓN MOYA | Presidente |
| Mg. Teodomiro ARIAS FLORES | Secretario |
| Dr. Alember ANGULO CHAVEZ | Vocal |

Finalizada la sustentación de la tesis, se procedió a evaluar y calificar al tesista, obteniendo el resultado siguiente:

APROBADO POR _____ DESAPROBADO POR _____

En consecuencia, de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL, y al Art. 30° del Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, la sustentante ha obtenido la nota de Quince (15), considerándose el calificativo de: Bueno.

Finalmente se dio por concluido el acto público de sustentación a horas 12:40pm, firmando el presente en señal de conformidad.

**PRESIDENTE**
DNI N° 22444940

**SECRETARIO**
DNI N° 20713450

**VOCAL**
DNI N° 25808885

RESPONSABLE DEL REPOSITORIO

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

HUÁNUCO-PERÚ

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**DECANATO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

En la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, sito en Cayhuayna - Pillco Marca, a los 20 días del mes diciembre 2019, a horas 10:00 a.m., se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, ubicada en el Pabellón N° 4, Segundo Piso, el Jurado de Tesis de la Tesis titulada: **" CONTROL INTERNO Y SU REPERCUCION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS HUANUCO – TINGO MARIA";** del bachiller **Yaneth Yanina PASQUEL NOLBERTO,** designado con la Resolución N° 876-2019-UNHEVAL-FCCyF-D, del 10 SET.19, procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público; siendo los miembros del Jurado de Tesis los siguientes docentes:

| | |
|---|---|
| Mg. Julio NACIÓN MOYA | Presidente |
| Mg. Teodomiro ARIAS FLORES | Secretario |
| Dr. Alember ANGULO CHAVEZ | Vocal |

Finalizada la sustentación de la tesis, se procedió a evaluar y calificar al tesista, obteniendo el resultado siguiente:

APROBADO POR Unanimidad

DESAPROBADO POR _____

En consecuencia, de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL, y al Art. 30° del Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, la sustentante ha obtenido la nota de Quince (15), considerándose el calificativo de: Bueno.

Finalmente se dio por concluido el acto público de sustentación a horas 12:40 pm, firmando el presente en señal de conformidad.

**PRESIDENTE**
DNI N° 22464940

**SECRETARIO**
**DNI N°** 20713473

**VOCAL**
**DNI N°** 25808885

| UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN | | REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN | | RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL | VERSION | FECHA | PAGINA |
| | | OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL | 0.0 | 06/01/2017 | 1 de 2 |

# ANEXO 2

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE PREGRADO

1. **IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos de los autores de la tesis)**

Apellidos y Nombres: PASQUEL NOLBERTO YANETH YANINA

DNI: 71601587 Correo electrónico: Yapano-4@hotmail.com

Teléfonos: Casa_____ Celular 921365945 Oficina _____

Apellidos y Nombres: PONCIANO SALAZAR MIRIAN KELY

DNI: 74212247 Correo electrónico: Khellyponciano28@Gmail.com

Teléfonos: Casa_____ Celular 928029728 Oficina _____

Apellidos y Nombres: RAMIREZ CORDOVA MERLITH ELIZABETH

DNI: 74109292 Correo electrónico: Merlitlmer@gmail.com

Teléfonos: Casa_____ Celular 931707740 Oficina _____

2. **IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS**

| Pregrado |
|---|
| Facultad de: CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS<br>E. P. : CONTABILIDAD |

Título Profesional obtenido:

CONTADOR PUBLICO

Título de la tesis:

| UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN | | REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN | | RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL | VERSION | FECHA | PAGINA |
| | | OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL | 0.0 | 06/01/2017 | 2 de 2 |

EL CONTROL INTERNO Y SU REPERCUCION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS HUANUCO - TINGO MARIA

Tipo de acceso que autoriza(n) el (los) autor(es):

| Marcar "X" | Categoría de Acceso | Descripción del Acceso |
|---|---|---|
| X | PÚBLICO | Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio. |
| | RESTRINGIDO | Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, más no al texto completo |

Al elegir la opción "Público", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web **repositorio.unheval.edu.pe**, por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya(n) marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

_____

_____

Asimismo, pedimos indicar el período de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año
( ) 2 años
( ) 3 años
( ) 4 años

Luego del período señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma:

Firma del autor y/o autores:

71601587 74212247 71409292

*"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"*

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

HUÁNUCO-PERÚ

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**DECANATO**

**RESOLUCIÓN Nº 1032-2018-UNHEVAL-FCCyF-D**

Cayhuayna, 05 de diciembre de 2018.

**VISTO**, la Solicitud de fecha 05.DIC.18, ***Reg. 2918***, presentada por el egresado de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, señores Merlith Elizabeth Ramirez Cordova, Mirian Kely Ponciano Salazar y Yaneth Yanina Pasquel Norberto, pidiendo nombramiento de Asesor de Tesis para la elaboración de la tesis;

**CONSIDERANDO:**

Que, mediante la Resolución Nº 052-2016-UNHEVAL-CEU, del 26.AGO.2016, se proclama y credita al **Dr. Cayto Didi MIRAVAL TARAZONA**, como Decano de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la UNHEVAL, a partir del 02.SET.2016 hasta el 01.SET.2020;

Que, en mérito al Reglamento de Grados y Títulos, en el Capítulo IV, DE LA MODALIDAD DE TESIS, Artículo 13º refiere: *"El alumno que va a obtener el título profesional por la modalidad de tesis debe presentar, en el último año de estudios de su carrera profesional, el Proyecto de Tesis, con el visto bueno del profesor de la asignatura de tesis o similar, solicitando al Decano de la Facultad el nombramiento de un Asesor de Tesis";*

Que, con la Solicitud de fecha 05.DIC.18, el egresado de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, señores Merlith Elizabeth Ramirez Cordova, Mirian Kely Ponciano Salazar y Yaneth Yanina Pasquel Norberto, pide nombramiento de Asesor de Tesis para la elaboración de su Tesis;

Que, revisado el cumplimiento de los requisitos estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL y en el Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, el Decano de la Facultad considera procedente atender la petición de los recurrentes y dispone el nombramiento del Asesor de Tesis al docente Mg. Josué Canchari de la Cruz;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de Facultad de Ciencias Contables y Financieras por la Ley Universitaria N° 30220, y a los reglamentos internos;

**SE RESUELVE:**

1º **NOMBRAR** al docente Mg. Josué Canchari de la Cruz como **ASESOR de TESIS**, de los egresados Merlith Elizabeth Ramirez Cordova, Mirian Kely Ponciano Salazar y Yaneth Yanina Pasquel Norberto de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, encargado de asesorar la elaboración de la tesis colectiva; por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.

2º **DAR A CONOCER** a las instancias correspondientes y al interesado.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – Facultad de Ciencias Contables y Financieras – DECANO – HUÁNUCO

**DR. CAYTO DIDI MIRAVAL TARAZONA**
**DECANO**

Distribución.
Asesor
Interesado
Archivo

RL.C/sec.